



Inspection générale  
des affaires sociales

# Evaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

## **RAPPORT**

Établi par

Etienne MARIE

France MOCHEL

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- Juillet 2016 -

2016-007R



## SYNTHESE

Les ministres chargées des droits des femmes d'une part, du travail et de l'emploi d'autre part, ont saisi l'IGAS d'une mission tendant à l'évaluation des outils de mesure de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans les entreprises et à l'élaboration en conséquence de recommandations de politique publique.

### **La mission effectuée se justifie par quatre raisons fortes.**

En termes théoriques tout d'abord, « tout ce qui n'est pas mesuré, n'est pas géré ». Ici dès lors que les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes sont mesurés de façon différente selon les données retenues et que la décomposition de ces écarts entre divers facteurs explicatifs (l'âge par exemple) et non discriminatoires n'est pas faite, il est difficile de définir une politique de correction et de suppression efficace et durable de ces écarts.

En termes opérationnels ensuite, l'entreprise est le lieu de l'égalité salariale réelle et il est décisif que puissent s'y mesurer les écarts après neutralisation d'un certain nombre de variables explicatives et non discriminatoires.

En termes contextuels par ailleurs, l'évaluation demandée est apparue pertinente dans une situation où la France se caractérise par rapport aux autres pays par le caractère très récent des outils de mesure créés par les entreprises concernant l'écart de rémunération et l'absence de cadrage public de ces outils. Cette situation s'explique essentiellement par le choix fait par la France de traiter le sujet de l'égalité salariale par une injonction normative à la négociation collective et non par un appui des acteurs par des outils de mesure.

En termes conjoncturels enfin, la mission a constaté la forte pression à l'affichage dans le domaine public des écarts de rémunération des entreprises et l'apparition de multiples comparateurs de salaires très élémentaires. Si ceux-ci ne sont pas maîtrisés par les pouvoirs publics et les entreprises au profit d'outils sérieux, cette injonction et ces pseudos outils de transparence aggraveront la confusion actuelle des chiffres et des débats, au même moment où l'objectif d'égalité salariale fait l'objet d'un large consensus au sein des entreprises.

### **La mission propose deux temps dans son état des lieux.**

Les concepts. La mission estime en premier lieu que des outils de mesure ne peuvent qu'appliquer un cadre normatif, statistique et gestionnaire donné. Elle a constaté par ailleurs que de très nombreux concepts n'étaient pas acquis par les diverses parties prenantes de la politique de suppression des écarts de rémunération : égalité professionnelle et égalité salariale ; écart de rémunération et discrimination en rémunération ; critères de cette discrimination ; tous les concepts relatifs à la rémunération (distinction de la rémunération de l'emploi et de la personne etc.) ; la cohérence séquentielle d'une politique de suppression des écarts de rémunération qui doit être précédée de temps de constatation, d'affichage, d'explication et de justification – ou non – des écarts de rémunération. La mission s'est alors efforcée de clarifier tous ces concepts pour fonder son analyse des outils.

Les outils. La mission a distingué dans son analyse les guides d'audit et les outils de mesure des écarts de rémunération, en France comme à l'étranger. Parmi les outils, elle a distingué six familles. Les quatre premières sont relatives aux politiques d'égalité salariale : les outils de classification d'emplois neutre entre les sexes ; de comparaison des rémunérations au sein de groupes d'emploi homogènes ; de décomposition statistique de l'écart de rémunération selon des variables explicatives ; de régulation des augmentations salariales annuelles. Les deux dernières familles d'outils concernent le suivi des déroulements de carrière et l'analyse des ségrégations de métier. La mission propose à l'issue de son travail la constitution d'un centre de ressources sur ces outils, leur classement dans sa nomenclature et leur description dans une grille d'analyse qu'elle a élaborée.

**Les premières conclusions et les principales recommandations du rapport sont les suivantes.**

Un outil non opérationnel. La mission estime que l'outil de classification d'emplois neutre entre les sexes n'est pas opérationnel en France, de l'analyse même du pays qui le met en œuvre, le Québec. Si ce pays aura en 2019 mis 25 ans pour appliquer sa méthode, avec des moyens administratifs considérables, avec des relations sociales ouvertes, avec deux fois moins d'entreprises qu'en France, tout ceci pour des résultats conduisant à réduire l'écart salarial de 1,5 % en moyenne, la mission ne voit pas comment la France, sans aucune de ces caractéristiques, peut appliquer une telle méthode de façon opérationnelle.

Des outils utiles, à mieux qualifier et dont il ne faut pas attendre la suppression de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Les deux outils de comparaison par groupes homogènes et de décomposition statistique de l'écart global ont pour avantage fondamental d'expliquer selon un certain nombre de variables la situation initiale de l'entreprise ; leur risque est de retenir des variables discriminatoires entre les femmes et les hommes et il convient donc de bien cadrer ces outils, comme le fait le pays pionnier en la matière, la Suisse et dont l'outil, LOGIB, se diffuse progressivement en Europe. Les résultats de ces outils montrent que les écarts de rémunération non expliqués sont de 2 à 5 %, aisément corrigeables par les entreprises sur quelques années. Les véritables raisons des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ne sont alors pas celles d'une discrimination directe ou indirecte à travail à valeur égale mais dans un moindre accès des femmes aux postes de responsabilité (la ségrégation verticale) et aux métiers les mieux rémunérés (la ségrégation horizontale). Il y a un bon consensus sur ce sujet entre partenaires sociaux et entre chercheurs, même si chacun peut ensuite diverger sur les politiques correctrices.

Des outils en devenir concernant la ségrégation verticale et la ségrégation horizontale. S'agissant moins d'inégalité salariale que d'inégalité professionnelle conduisant dans un deuxième temps à une inégalité salariale, s'agissant de problématiques dépassant une entreprise ou un secteur économique donné, s'agissant de problématiques dépassant les entreprises puisqu'impliquant les stéréotypes de genre en termes de préférences professionnelles et la répartition des rôles domestiques et familiaux en termes de temps de travail professionnel, s'agissant enfin de considérer une carrière professionnelle et non une rémunération à un temps t, la brève recension que fait la mission montre que les outils concernant la ségrégation verticale et la ségrégation horizontale sont rares, soit simples et outils de constatation, soit outils d'explicitation et complexes. La mission conseille que les évaluations à venir sur la mixité des métiers (EPP lancée) et le plafond de verre incluent dans leurs propositions des outils de mesure des situations qu'elles auront constatées et des politiques qu'elles auront préconisées.

**La mission propose de tirer deux conséquences au niveau national des propositions qu'elle fait en matière de développement d'outils d'égalité salariale au niveau des entreprises.**

En termes de chiffres nationaux, il est indispensable de publier chaque année un document explicitant les divers écarts statistiques constatés initialement et ceux non expliqués après décomposition statistique selon les rémunérations, les modes de calcul et le types de données pris en compte. La clarté des chiffres et des concepts nationaux est nécessaire à la clarté du débat dans chaque entreprise.

En termes d'organisation juridique, la situation se caractérise actuellement par une injonction normative faite à la négociation de branche et d'entreprise de prévoir la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, injonction très générale contrebalancée par une description minutieuse du champ de la négociation et de son reporting chiffré. La mission propose de simplifier fortement le cadre juridique actuel, de rendre la négociation plus libre mais ses principes plus fermes – expliciter puis supprimer les écarts constatés par un certain nombre de variables non discriminatoires impliquant donc le recours à un panel d'outils, de proportionner enfin les nouvelles règles aux enjeux prioritaires des écarts de rémunération que sont la mixité des métiers et l'accès aux responsabilités des femmes.

Sur l'ensemble des sujets abordés, la mission propose une adaptation des outils et des normes à la situation des PME.

**Enfin, la mission propose que sa démarche et ses principales conclusions soient portées au niveau de l'Union européenne et de l'OIT.**

Ses acteurs restent en effet à une analyse juridique des discriminations de rémunération, appuyée sur les outils de classification d'emplois neutre, et ils ne sont pas assez attentifs aux outils statistiques nouveaux et opérationnels qui ont émergé en matière d'écart de rémunération et qui désignent comme priorité d'action la mixité des métiers et l'accès aux responsabilités des femmes.



# Sommaire

SYNTHESE.....	3
INTRODUCTION .....	11
CHAPITRE 1 : LES CONCEPTS, LES CHIFFRES, LES NORMES.....	13
<b>1 LES ENTREPRISES, LES REMUNERATIONS : UN BREF RAPPEL DES PRINCIPALES DONNEES ET DES PRINCIPAUX CONCEPTS .....</b>	<b>13</b>
1.1 Les entreprises.....	13
1.2 Les rémunérations .....	13
1.2.1 Les composantes de la rémunération .....	14
1.2.2 Les cinq attributs possibles des diverses composantes.....	18
1.2.3 Les quelques mises en perspective du mix de rémunération.....	18
<b>2 L'ECART DE REMUNERATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU NIVEAU DE LA COLLECTIVITE NATIONALE .....</b>	<b>22</b>
2.1 Des constats chiffrés variés.....	22
2.1.1 Des champs, des concepts, des sources et des méthodes de calcul variés .....	22
2.1.2 Ecart initial et écart résiduel.....	24
2.1.3 Une décomposition de l'écart en trois tiers.....	26
2.2 Une explication très fortement investie .....	27
2.2.1 La question du temps partiel.....	28
2.2.2 La question de la ségrégation professionnelle.....	28
2.2.3 La différence de capital humain : niveau d'éducation et expérience professionnelle.....	31
2.2.4 Les interruptions de carrière .....	32
2.2.5 La « pénalité de la maternité ».....	33
2.2.6 La ségrégation verticale.....	34
2.2.7 La flexibilité du temps de travail.....	35
2.2.8 Les facteurs psychologiques.....	36
2.2.9 Discrimination.....	36
2.3 Mises en perspective européenne et historique .....	36
2.3.1 La France est dans la moyenne des pays européens.....	36
2.3.2 Une stagnation de l'écart de rémunération depuis 20 ans.....	38
2.4 Un affichage brouillé.....	38
<b>3 LES ECARTS DE REMUNERATION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>40</b>
3.1 Des données de constat abondantes.....	40
3.1.1 Les données à fournir par les entreprises.....	41
3.1.2 Une pertinence relative des données fournies.....	42
3.2 Un affichage par exception auprès des parties prenantes de l'entreprise .....	43
3.3 Une démarche d'explication inexistante.....	43
3.4 Une justification large mais mal connue et mal comprise des différences de rémunérations éventuelles.....	44
3.4.1 Les règles et leur interprétation .....	44
3.4.2 L'analyse de la réglementation .....	45
3.5 Une injonction assez formelle de négocier la suppression des écarts .....	47
3.5.1 Les règles complexes.....	47
3.5.2 La réticence des acteurs .....	49
3.5.3 L'analyse .....	50

<b>4</b>	<b>UN PAYSAGE EN MOUVEMENT .....</b>	<b>53</b>
4.1	La pression en vue de la mesure transparente et de la suppression réelle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes .....	53
4.1.1	Les nouvelles exigences de transparence externe .....	53
4.1.2	Les nouvelles possibilités de transparence externe.....	55
4.2	Des entreprises plus proactives en matière de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et qui s'appuient sur la création de nouveaux outils de mesure et d'explication.....	57
4.2.1	Des entreprises plus proactives sur le sujet de l'égalité salariale.....	57
4.2.2	Le développement de nouvelles potentialités techniques.....	58
4.3	Entre la pression externe et la proactivité des entreprises : une labellisation et une responsabilité sociale des entreprises insuffisamment exigeantes.....	59
4.3.1	La labellisation.....	59
4.3.2	La responsabilité sociale des entreprises .....	60
	<b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS .....</b>	<b>63</b>
<b>5.</b>	<b>LA NOMENCLATURE DES INSTRUMENTS D'ANALYSE DES ECARTS DE REMUNERATION .....</b>	<b>63</b>
5.1	Les utilisateurs .....	63
5.2	Les créateurs .....	64
5.3	Les instruments .....	64
5.3.1	Les guides d'audit.....	64
5.3.2	Les outils de mesure .....	66
<b>6</b>	<b>LES OUTILS DE MESURE DE L'ECART DE REMUNERATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU NIVEAU DES ENTREPRISES.....</b>	<b>69</b>
6.1	Les outils de classification d'emplois neutres entre les sexes .....	69
6.1.1	La logique de l'outil de classification .....	70
6.1.2	Les résultats de l'outil de classification.....	72
6.1.3	Les avantages de l'outil de classification .....	73
6.1.4	Les inconvénients de l'outil de classification.....	73
6.1.5	L'exemple spécifique des outils de diagnostic rapide de classification.....	76
6.1.6	L'absence d'application réelle des outils de classification en France.....	77
6.2	Les outils de comparaison des rémunérations au sein de groupes d'emplois homogènes .....	79
6.2.1	La logique de l'outil de comparaison .....	79
6.2.2	Les avantages de l'outil de comparaison .....	80
6.2.3	Les inconvénients de l'outil de comparaison.....	81
6.2.4	Les résultats de l'outil de comparaison.....	82
6.3	Les outils de décomposition statistique de l'écart de rémunération selon des variables explicatives.....	83
6.3.1	La logique des outils de décomposition statistique .....	83
6.3.2	Les avantages des outils de décomposition statistique .....	87
6.3.3	Les inconvénients des outils de décomposition statistique.....	90
6.3.4	Les résultats des outils de décomposition statistique.....	92
6.3.5	Le cas particulier de l'outil de régression linéaire simple représenté par un nuage de points..	93
6.3.6	Les recommandations .....	94
6.4	Les outils de régulation des augmentations annuelles.....	95
6.5	Les outils de suivi des déroulements de carrières et relatifs à la ségrégation professionnelle verticale .....	96
6.5.1	Un outil de constat de la répartition des femmes et des hommes dans la hiérarchie des entreprises .....	97
6.5.2	Les outils de l'APEC sur l'analyse de l'évolution professionnelle.....	99
6.5.3	Les outils statistiques développés.....	100



6.5.4	La mesure de la discrimination en promotion interne.....	100
6.5.5	Recommandations .....	101
6.6	Les outils d'analyse des ségrégations de métier.....	101
6.7	La prise en compte des 6 familles d'outils par l'Union européenne et l'OIT. ....	102
<b>7</b>	<b>LES OUTILS SPECIFIQUES AUX PME .....</b>	<b>103</b>
7.1	Les spécificités et les contraintes des PME dans la problématique de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.....	103
7.2	Les motivations spécifiques des PME.....	104
7.3	Les outils disponibles .....	105
7.4	Les recommandations relatives aux PME.....	106
	CONCLUSION .....	108
	ANNEXE 1 UN DEVELOPPEMENT PARTICULIER SUR LE MODELE D'ANALYSE STANDARD DE LA CONFEDERATION SUISSE (SOURCE DE L'OUTIL LOGIB).....	109
	ANNEXE 2 : PROPOSITION DE REFERENTIEL DE DESCRIPTION DES DIFFERENTS OUTILS.....	116
	ANNEXE 3 : LISTE DES OUTILS ETUDIES PAR LA MISSION.....	119
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES OU CONTACTEES.....	125
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....	129



## INTRODUCTION

Les ministres chargées des droits des femmes d'une part, du travail et de l'emploi d'autre part ont saisi l'IGAS le 22 décembre 2015 d'une mission tendant à l'évaluation **des outils de mesure** de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans les entreprises et à l'élaboration en conséquence de recommandations de politique publique.

Par note du 12 janvier 2016, le chef de l'IGAS a désigné pour effectuer cette mission Mme France MOCHEL et M. Etienne MARIE, membres de cette inspection générale.

**La méthode de travail** de la mission a consisté :

- à consulter de nombreuses parties prenantes de la politique d'égalité professionnelle et d'égalité salariale entre les femmes et les hommes : cabinets des ministres, administrations centrales, secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Défenseur des droits, personnalités qualifiées, Commission européenne, administration suisse, grandes entreprises et PME, cabinets de conseil en rémunération, partenaires sociaux, universitaires ;
- à dépouiller une documentation très abondante, française et internationale, dont le rapport rendra compte.

Cette méthode de travail, classique au sein de l'IGAS, s'est heurtée à une forte limite : le volume considérable des documents existants et le nombre très important des personnes intéressées à la problématique de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

La mission estime bien sûr que ses travaux apportent de premiers classements, descriptions, évaluations et recommandations de stratégie d'action concernant les outils de mesure concernés, très faiblement développés en France. La mission estime aussi que ses travaux sont mis en perspective internationale et intègrent les tendances les plus récentes du sujet, comme ils ont créé des liens entre acteurs souvent isolés les uns des autres.

Le sentiment de la mission est néanmoins que le traitement de ce sujet d'égalité de rémunération dans les entreprises suppose l'organisation d'un processus constant avec des ressources alignées, au-delà de l'appui ponctuel de l'IGAS<sup>1</sup>. L'outil le plus abouti – l'outil suisse LOGIB qui se diffuse peu à peu en Europe – s'est ainsi construit depuis 20 ans, adossé au bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes qui compte aujourd'hui 18 ETP, juristes, économistes et sociologues.

**Sur la méthode d'analyse**, l'ensemble du rapport sera scandé par deux raisonnements.

Le **premier raisonnement** s'articule autour de cinq verbes décrivant ce que devrait être l'indispensable cohérence séquentielle d'une politique de suppression des écarts de salaires entre les femmes et les hommes : **constater** ces écarts à l'interne de l'entreprise, **afficher** ceux-ci dans le domaine public, **expliquer** les sources de ces écarts et isoler le cas échéant une part non expliquée, porter un jugement pour savoir si ces raisons sont **justifiées** ou pas, mettre en œuvre des mesures efficaces et durables tendant à **supprimer** ces écarts injustifiés.

---

<sup>1</sup> 2009 : rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : 2011 : rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail. 2013 : rapport sur la politique d'égalité professionnelle en France avec éléments de comparaison avec la Québec, la Belgique et la Suisse

La mission insiste dès cette introduction sur les trois enjeux forts de cette séquence d'action :

- Celle-ci distingue et articule la différence entre expliquer et justifier : une explication des écarts de salaire entre les femmes et les hommes est par exemple la moindre volonté ou capacité de négociation des salaires par les femmes ; et de fait, cette source identifiée, on peut construire des actions correctrices efficaces (exemple : supprimer la négociation du salaire d'embauche). Mais cette explication n'est pas une justification admissible de l'entreprise, ni en droit, ni en gestion. Ce raisonnement ancre la différence fondamentale qui existe entre écart de rémunération entre les femmes et les hommes et discrimination en rémunération, directe ou indirecte<sup>2</sup>. L'écart de rémunération est une mesure de la différence entre le revenu moyen des hommes et des femmes dans une organisation donnée. La discrimination en rémunération est le fait de ne pas respecter la règle d'accorder pour un travail de valeur égale un salaire égal. Une fois analysé, l'écart de rémunération peut être une discrimination - injustifiée – s'il repose sur un motif interdit, mais il peut ne pas l'être, s'il est justifié par des raisons objectives et matériellement vérifiables. Entre les deux termes figure le terme ambigu d'inégalité de rémunération, qui désigne tantôt un écart si elle est légalement fondée (mais avec une connotation critique), tantôt une discrimination si elle ne l'est pas. Par contre il y a une équivalence entre égalité de traitement et non discrimination<sup>3</sup>.
- Elle articule ensuite les temps de la constatation, de l'explication et de la justification avec celui de la suppression ; théoriquement tout écart injustifié doit être obligatoirement supprimé.
- Elle met l'accent enfin sur un nouveau temps en pleine ascension, celui de l'affichage public des écarts de rémunération.

Le second raisonnement s'interroge, à chacun des cinq temps proposés, sur les outils de mesure disponibles, qui seuls peuvent donner sur le sujet des écarts de rémunération une consistance à ces temps. Pour reprendre un adage classique, tout ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré ou, exprimé positivement, *what gets measured, gets done*.

Dans sa construction, le rapport comprend deux chapitres :

- le premier est un rappel des principaux concepts, des principaux chiffres et des principales normes qui définissent la problématique des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ; **les outils de mesure ne se conçoivent qu'en conséquence de ces éléments** ;
- le deuxième analyse les six familles d'outils d'entreprise repérés par la mission, de fait en pleine expansion.

---

<sup>2</sup> En anglais, “*the difference between the gender pay gap and equal pay*”.

<sup>3</sup> Cette équivalence ne vaut que sur les sujets d'égalité entre les femmes et les hommes. Dans les autres situations, le régime de l'égalité de traitement n'est pas celui de la non discrimination. Cf. sur ces points : L. Pacault-Rivolier, *rapport sur les discriminations collectives en entreprise*, 2013

# CHAPITRE 1 : LES CONCEPTS, LES CHIFFRES, LES NORMES

Ce premier chapitre comprend un rappel des principaux concepts du mix (= combinaison) de rémunération au sein des entreprises ; puis celui des acquis considérables existants en analyse des chiffres macroéconomiques en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes ; elle dresse l'état actuel des obligations des entreprises en cette matière ; elle met en lumière les changements de l'environnement en cours qui vont conduire à mieux constater donc mieux expliquer et justifier - ou non - les écarts de rémunérations.

## 1 LES ENTREPRISES, LES REMUNERATIONS : UN BREF RAPPEL DES PRINCIPALES DONNEES ET DES PRINCIPAUX CONCEPTS

### 1.1 Les entreprises

Deux problématiques que l'on retrouvera régulièrement dans le rapport nécessitent de dresser un bref tableau liminaire du nombre d'entreprises selon leur taille et de leurs salariés associés, ici dans les secteurs marchands non agricoles<sup>4</sup> :

- la capacité de pilotage et de contrôle par l'administration de règles et d'objectifs concernant près de 150 000 entreprises distinctes de plus de 10 salariés ;
- la capacité différenciée de ces entreprises de se doter selon leur taille d'outils plus ou moins nécessaires et complexes de mesure, d'explication et de justification ou non des écarts de rémunération.

Tableau 1 : Nomenclature des entreprises

	<b>Définition (décret du 18 décembre 2008, hors précisions en termes de CA ou de bilan)</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Effectif salarié en EQTP</b>
Micro entreprise	De 0 à 9 salariés	3,4 millions	2,4 millions
Petite et moyenne entreprise	De 10 à 250 salariés	138 000	3,7 millions
Entreprise de taille intermédiaire	De 250 à 5000 salariés	5226	3,1 millions
Grande entreprise	5000 salariés ou plus	243	4 millions
Total		3,55 millions	13,4 millions

Source : INSEE, 2015

### 1.2 Les rémunérations

La mission a estimé nécessaire de rappeler les composantes et les caractéristiques précises du mix de rémunération au sein des entreprises, dépassant par cette approche gestionnaire l'approche macroéconomique et statistique et l'approche juridique où l'on raisonne à grandes mailles de rémunération (ex : salaire de base, primes, salaire total), pour deux raisons :

- au fond, parce que les risques de discrimination ne viennent pas d'une volonté de ce faire mais de systèmes de rémunération complexes qui ne sont pas soumis à revue régulière ;

<sup>4</sup> Chiffres 2012. *Les entreprises en France*, INSEE, 2015

- en démonstration, parce qu'il est important d'être au clair sur les concepts, par exemple sur la distinction - mais aussi l'interaction - centrale entre la rémunération de l'emploi exercé et la rémunération de la personne ou la distinction entre rémunération au mérite, rémunération aux résultats et rémunération à la performance ou celle entre classification et qualification ; surtout, comme on le verra, l'analyse des variables d'explication des écarts de salaires et des règles de non discrimination passe par chacune des composantes des rémunérations et non par un raisonnement global, du point de vue donc économique comme juridique.

## 1.2.1 Les composantes de la rémunération

Il existe 5 compartiments fondamentaux de rétribution des salariés (ordonnés donc par la question : que rémunère-t-on ?), représentant une trentaine de composantes des rémunérations, chacune brièvement commentée pour servir aux raisonnements à venir du rapport.

### 1.2.1.1 La rémunération de l'emploi exercé

Rémunération du noyau stable d'activités de l'emploi	<p>Cette rémunération est issue des systèmes de classification (donc de hiérarchisation) des emplois fixés au niveau de la branche professionnelle.</p> <p>On distingue communément deux méthodes de classification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'origine, les méthodes globales évaluant directement les emplois à partir de leur nature ou de leurs exigences ou par comparaison par paire. Ces méthodes avaient tendance à identifier les caractéristiques de la personne avec celle de son emploi et à déterminer l'importance des emplois au sein des organisations mais pas la différence de valeur entre les emplois.</li> <li>- depuis les années 70, les méthodes analytiques (ou critérielles) évaluant (ou cotant ou pesant) les emplois à partir de critères et de degrés en leur sein. La plus répandue des méthodes analytiques (la méthode HAY) retient par exemple 3 critères : les compétences requises, l'initiative créatrice, la contribution du poste à la finalité de l'entreprise. Pour aider à la cotation des emplois réels à l'interne de l'entreprise, la classification de branche peut décrire des emplois repère.</li> </ul> <p>Un système de classification nécessite un certain nombre de classes (pour donner une perspective de promotion) mais pas trop (pour permettre des écarts significatifs de salaire en cas de promotion et pour organiser au sein d'une même classe des mobilités fonctionnelles : politique de <i>broad banding</i>).</p> <p>Les emplois sont ensuite décrits par les compétences requises. Ces compétences peuvent être regroupées par métiers puis par famille de métier. Dans les organisations les plus fluides et les plus diversifiées, la classification des emplois peut être remplacée par la simple cotation des compétences requises. Il y a ensuite tout un mix possible entre pesée de l'emploi et cotation des compétences requises.</p> <p>Le nombre de points auxquels est arrivé l'évaluation de l'emploi aboutit à un coefficient hiérarchique qui est ensuite multiplié par la valeur du point que retient l'entreprise.</p> <p>On ne surestimera pas le caractère scientifique de l'évaluation de l'emploi : il y a souvent des situations à ambiguïté renvoyant à de la négociation de classement et de promotion de poste.</p>
--	---

	On ne confondra pas rémunération de l'emploi et salaire de base, cette deuxième notion juridique incluant des éléments de rémunération définitivement acquis de la personne.
Rémunération des activités supplémentaires de l'emploi	Des emplois peuvent être à géométrie variable, potentiellement plurifonctionnels et/ou le salarié peut l'élargir compte tenu du développement et de la polyvalence de ses compétences acquises dans l'emploi de base
Rémunération des sujétions de l'emploi - Conditions de travail (ex : pénibilité, dangerosité) - Horaires de travail contraignants (ex : nuit, fin de semaine, horaires décalés ou irréguliers, astreinte) - Lieu de travail particulier (ex : lieu de vie chère, expatriation, travail en plusieurs langues)	En droit parfois : rémunération de l'effort.

Source : Mission

### 1.2.1.2 La rémunération de la personne

Rémunération du temps d'apprentissage et des qualifications (diplômes) obtenues à l'issue de la formation initiale	C'est la base par exemple du système de rémunération de la fonction publique, associé à un déroulement de carrière à l'ancienneté. La fonction publique ne rémunère pas l'emploi mais la seule personne. La congruence entre niveau scolaire et niveau professionnel était la base des classifications Parodi dans le secteur privé en 1945 et reste très présente dans les classifications actuelles.
Rémunération de l'expérience professionnelle	Cette composante rémunère les compétences prouvées dans la maîtrise de l'emploi. Elle peut être appelée développement professionnel. Elle suppose la tenue d'un minimum d'historique des acquis par l'entreprise. Cette composante peut être appuyée, notamment pour le passage dans la catégorie cadres, par une formation validante, qualifiante, certifiante, diplômante (ce qui rétroagit alors sur la composante précédente) ou non. Dans certains cas, le succès à un cursus de formation professionnelle continue peut conduire directement à une augmentation de la rémunération. Cette composante peut servir à l'extension du champ de l'emploi et naturellement ensuite à la progression dans la hiérarchie des emplois. Dont expérience internationale
Ces deux premières composantes constituent le capital humain de la personne	
Rémunération de l'ancienneté	Dans le poste, l'entreprise, le groupe, la branche, hors branche Très fort poids de l'ancienneté dans la Fonction publique, fort poids dans les grandes entreprises françaises.
Rémunération du potentiel Immédiat ultime	Liée en partie à qualification initiale  Ultime : 15/20 ans
Rémunération du professionnalisme	Le terme de professionnalisme est employé ici plutôt que le terme moral de mérite. On peut aussi utiliser les termes d'implication, d'investissement, d'engagement professionnel, dans un emploi donné vis-à-vis des parties prenante du poste (dont : clients, hiérarchie et autres collègues).

	<p>Les critères de professionnalisme les plus usuels sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le présentéisme de base, la continuité, la flexibilité face à l'imprévisibilité, la disponibilité, la capacité d'amplitude du temps de travail (de façon critique : le surtravail)</li> <li>- la réactivité et la rapidité d'exécution</li> <li>- l'énergie et la volonté consacrées au travail</li> <li>- le sens de l'organisation, l'application, la qualité de la production</li> <li>- le sens de la responsabilité</li> <li>- le sens de la coopération, le travail en équipe, les relations du travail, la gestion des collaborateurs</li> <li>- l'ouverture au changement d'activités, l'innovation, la capacité d'initiative</li> <li>- l'adhésion aux valeurs de l'entreprise</li> </ul> <p>Le professionnalisme doit être clairement distingué du résultat, objet d'un point suivant. On peut être un excellent professionnel et avoir de faibles résultats. Le contraire est moins vrai.</p> <p>Le professionnalisme prouvé dans un emploi peut permettre de progresser dans la hiérarchie des emplois mais ce n'est pas systématique.</p> <p>La rémunération au mérite/du professionnalisme est très utilisée en France par rapport à d'autres pays.</p>
Rémunération de la mobilité fonctionnelle ou géographique	Il s'agit là d'un point très particulier de l'engagement professionnel
Rémunération des résultats	Cette rémunération des résultats individuels (ou d'une équipe) suppose la fixation <i>a priori</i> d'objectifs, chiffrés ou non, annuels ou pluriannuels, puis la mesure de l'atteinte ou non de ces objectifs. Il ne s'agit pas ici des résultats de l'entreprise traités en 5/. Comme l'expérience professionnelle et le professionnalisme, les résultats peuvent permettre de progresser dans la hiérarchie des emplois.
La rémunération à la performance est le total professionnalisme/mérite + résultats	

Source : Mission

### 1.2.1.3 La rémunération du temps de travail

Durée de travail effective dans l'entreprise	
Quotité de temps de travail du salarié	
Heures supplémentaires ou complémentaires	
Congés rémunérés	Dont congés de formation ayant un impact sur 2/ donc sur 1/ Dont absences longues (maladie, maternité à partir du 3 <sup>ème</sup> enfant)
Congés non rémunérés	Dont absences longues (congé parental)

Source : Mission



#### 1.2.1.4 La rémunération de l'appartenance à l'entreprise

Participation aux frais de transports domicile-travail	
Participation au frais de repas méridien hors domicile personnel	
Participation aux charges de famille et à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle	Au-delà de l'aménagement du temps de travail étudié en 3/ Ex : supplément familial de traitement dans le secteur public, aide aux frais de garde, bourses d'études pour les jeunes, CESU
Participation à l'accès au logement	Dont : jeunes salariés
Participation aux dépenses de loisirs	
Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise	
Conseils juridiques	
Prêts de l'entreprise, assurances automobile ou concernant d'autres risques	
Complémentaire santé et prévoyance	
Retraite sur complémentaire	
Ces avantages peuvent être des rétributions directes par l'employeur ou passer par le truchement des œuvres sociales du comité d'entreprise. Ils peuvent être réservés à une catégorie de salariés	

Source : Mission

#### 1.2.1.5 La rémunération des résultats ou de la valeur de l'entreprise

Participation obligatoire aux résultats de l'entreprise (de plus de 50 salariés)	Celle-ci est soit uniforme pour tous les salariés au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise, soit fonction des salaires, soit un mixte des deux méthodes
Intéressement facultatif aux résultats de l'entreprise	Idem
Abondement de l'épargne des salariés déposée sur le plan d'épargne (PEE) ou de retraite (PERCO) d'entreprise ou inter entreprise ; prise en charge des frais de gestion du plan	Cette épargne peut être issue de la participation, de l'intéressement, du compte épargne temps
Distribution d'actions (stock options, augmentation de capital réservée aux salariés, attribution gratuite d'actions)	

Source : Mission

#### 1.2.1.6 Les cotisations sociales ?

Les cotisations sociales, si elles font partie du coût du travail, ne sont pas juridiquement des rémunérations au sens de l'égalité entre les femmes et les hommes. Elles sont en effet, notamment pour le juge, obligatoirement applicables à des catégories générales de salariés et sont moins fonction d'une relation d'emploi que de considérations de politique sociale. Par contre, comme on l'a vu, les cotisations à un régime professionnel d'entreprise sont une composante de la rémunération, dont la source est un accord d'entreprise et dont le contenu est intégré dans le contrat de travail dont il constitue un élément d'attractivité.

### 1.2.1.7 La fiscalité des rémunérations ?

Cet élément n'est naturellement pas un élément de rétribution du travail du salarié par l'employeur et il n'entre pas dans les mesures d'écart des rémunérations entre les femmes et les hommes. Il a néanmoins des effets sur cet écart réel en fonction de son barème et de l'imposition du « second apporteur » de revenus au sein d'un foyer (celui dont les revenus sont les moins élevés - statistiquement le plus souvent la femme) selon l'imposition individuelle ou l'imposition commune par foyer. La fiscalité pénalise le travail des femmes en France, comme l'a rappelé récemment l'OCDE<sup>5</sup>, compte tenu du système français d'imposition commune qui alourdit la charge sur le second apporteur, car le premier apporteur bénéficie déjà des premières tranches.

### 1.2.2 Les cinq attributs possibles des diverses composantes

Il existe cinq rangements possibles des diverses composantes de rémunération, le deuxième terme de chaque couple s'étant développé sur la durée :

- Rémunérations monétaires / en nature
- Rémunérations individuelles /collectives
- Rémunérations acquises /réversibles
- Rémunérations immédiates /différées
- Rémunération /temps libre.

### 1.2.3 Les quelques mises en perspective du mix de rémunération

Cette description des différentes composantes sera utilisée à de nombreuses reprises dans le rapport. Elle appelle les quelques mises en perspective générales suivantes par rapport à la problématique de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et aux outils de sa mesure.

#### 1.2.3.1 Diversification et sophistication

Les tableaux précédents représentent l'éventail des possibles des politiques de rémunération, chaque entreprise composant sa politique de rémunération globale à partir des divers éléments énumérés (le mix de rémunération) et de leurs cinq attributs possibles. Il existe donc une forte diversification possible entre les politiques salariales des entreprises et une forte sophistication de ces politiques, intervenues depuis les années 90, le plus souvent de façon empirique et sédimentée, complexe et confuse.

Il est à cet égard difficile pour les entreprises de mesurer les cinq compartiments fondamentaux, *a fortiori*, la trentaine de composantes. Les thèses de doctorat sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes qui ont pris l'entreprise pour cadre de travail en sont restées à cet égard à des mailles larges<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> *La fiscalité des ménages. Etude spéciale : mesurer le coin fiscal sur le second apporteur de revenus*. OCDE. 2016.

<sup>6</sup> Références : S. Lemièrre : *La discrimination salariale entre hommes et femmes, une analyse à partir des modes de détermination des rémunérations par les entreprises*, thèse de doctorat d'économie, 2001. C. Coron : *l'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises, combiner les approches qualitatives et quantitatives pour appréhender ces politiques*, thèse de doctorat de gestion et de management, 2015

Par ailleurs, la prise en compte de la diversification et de la sophistication des politiques de rémunération et leur application par salarié est impossible au niveau macroéconomique, par les trois grandes sources de données que sont : les DADS, l'enquête Emploi et l'enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS). Cette dernière, qui dispose du plus d'informations sur la structure des rémunérations par salarié, distingue ainsi les six éléments suivants : salaire de base, heures supplémentaires et complémentaires, primes et compléments et, à l'intérieur de ces derniers, ancienneté, contraintes du poste, performance individuelle ou collective.

Il est aussi difficile pour le salarié de bien évaluer sa rétribution globale.

Cette problématique de la diversification et de la sophistication a deux conséquences majeures sur **la mesure des écarts de rémunération** entre les femmes et les hommes :

- concernant la mesure des écarts : **plus le nombre de variables mesurables est grand (donc au niveau de l'entreprise) et plus on peut s'attendre à ce que des écarts soient explicables ;**
- concernant la mesure des écarts au sein des entreprises : elle oscillera **entre un éclatement des outils entre entreprises puis entre composantes à l'image de l'éclatement des politiques (par exemple : traitement de la rémunération des résultats à part) et la recherche d'un outil commun aux différentes entreprises (et permettant des comparaisons entre elles) et aux différentes composantes donc très réducteur et fortement relativisé par les acteurs.**

On signale aussi la coexistence de plusieurs systèmes de rémunération au sein d'une même entreprise :

- selon son histoire (ex : fusion, acquisition, privatisation d'une administration conduisant comme à Orange à une coexistence entre statut des fonctionnaires et convention collective de droit privé) ;
- selon qu'il y a eu une ou des réformes de structure salariale dans le temps (cf. dans la fonction publique le reclassement des infirmières en catégorie A).

**Un outil de mesure devra pouvoir distinguer les diverses catégories ou générations de salariés selon le système de rémunération qui leur est réellement appliqué.**

### 1.2.3.2 Interaction

De nombreuses composantes du mix de rémunération interagissent entre elles, fondamentalement la rémunération de l'emploi assise sur des compétences requises et la rémunération de la personne dont une large part est assise sur les compétences acquises. Ne mesurer par exemple que le premier compartiment relatif au noyau stable de l'emploi peut conduire à la constatation de différences salariales que l'entreprise pourra imputer à des compétences individuelles insuffisantes. **Un outil de mesure ne pourra pas ignorer un minimum d'approche systémique emploi-personne.**

### 1.2.3.3 Individualisation

L'individualisation des rémunérations ressort de trois mouvements.

Le recul d'une gestion centralisée de la main d'œuvre et la large déconcentration productive intervenue du groupe vers l'entreprise puis au sein de l'entreprise, accompagnée par la déconcentration de la négociation collective et l'expansion des dérogations possibles à la loi et à la convention collective de branche (cf. la durée de travail).

Le pouvoir de direction non discriminatoire du chef d'entreprise en matière de fixation de la structure des rémunérations puis de sa fixation au niveau individuel (« gouverner c'est choisir », JE RAY), assise sur la stratégie RH de l'entreprise (rémunérer, c'est attirer, motiver, retenir les salariés performants, les compétences clés, les potentiels durables, dans le cadre d'un marché du travail ouvert), stratégie elle-même assise sur les objectifs et les résultats financiers de l'entreprise.

L'individualisation proprement dite : les tableaux précédents rendent compte d'un mouvement de fond très fort vers l'individualisation des rétributions (remplacement des cotations d'emplois par la pesée de compétences, rémunération des activités supplémentaires des emplois types, multiplication des cas de sujétions, rémunération de l'expérience professionnelle, du potentiel, du professionnalisme, des résultats, régimes de durée de travail individualisés, variation des résultats de l'entreprise) et en conséquence, pour partie de la rémunération, vers sa variabilité (notamment pour les cadres).

Au final, plus de 70 variables peuvent expliquer le montant d'un salaire - et interagissant entre elles.

Cette individualisation et cette variabilité dans le temps pose en matière d'égalité salariale dans l'entreprise le même dilemme que précédemment, entre **un outil complexe qui essaie de tenir compte de cette individualisation et de faire des comparaisons interpersonnelles et un outil simple mais réducteur**, laissant la voie à l'énumération de multiples raisons d'inégalités de traitement possiblement justifiées.

#### 1.2.3.4 Flexibilisation

La composante « durée de travail » est devenue très flexible, même si elle est maîtrisée pour les emplois stables (mais CDI interrompu, à temps partiel, intermittent) et reportée sur des emplois extérieurs (CDD, intérim, recours à des prestations de services extérieures).

La mesure de l'écart de rémunération au niveau de l'entreprise devra prendre en compte tous ces éléments de plus en plus complexes.

#### 1.2.3.5 Négociation

La sophistication, l'interaction, l'individualisation, la flexibilisation ont naturellement pour limite leur acceptabilité interne en termes de montant et de répartition (équité globale, reconnaissance individuelle).

Les rémunérations constituent le cœur des relations sociales individuelles et collectives de l'entreprise et sont le lieu de conflit principal de l'entreprise (sur la décennie 2000, environ la moitié des conflits concernait les salaires<sup>7</sup>). Naturellement, ces relations sont très différenciées en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise, de sa composition sociodémographique, de son taux de syndicalisation, de sa tradition de relations sociales qui s'échelonne des rapports d'affrontement, de négociation qui n'exclut pas le conflit, de dialogue pragmatique dans les grandes entreprises aux relations interpersonnelles, compromis informels et règlement individuel des différends dans les PME.

Le préalable à toute acceptabilité est devenu la transparence des règles du mix de rémunération et désormais de ses résultats, dont l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.

Concernant l'égalité de rémunération et de façon plus large l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, celles-ci ne sont un thème ni central ni conflictuel de l'entreprise, dépendent souvent de l'initiative du DG, sont un objet de grandes entreprises et non de PME.

---

<sup>7</sup> Enquête sur les relations professionnelles et négociation d'entreprise, DARES.

Tout outil de mesure devra être capable d'être compris et accepté par tous les négociateurs sociaux de l'entreprise.

#### 1.2.3.6 Inertie

Il y a une forte inertie de la structure des rémunérations dans l'entreprise :

- au niveau collectif, comme la détermine la stabilité de la structure productive sous-jacente, comme le nécessite une visée de progression salariale dans le temps pour les salariés, comme le suppose le point clé de l'équilibre économique et social de l'entreprise et de ses relations professionnelles qu'il constitue ;
- au niveau individuel pour les mêmes raisons de coût de transaction et de risque de conflit. Malgré l'individualisation des salaires, les politiques de répartition des rémunérations dans la paix sociale restent un objectif commun.

La stabilité du système de rémunération tient à cet égard moins à un accord positif sur une politique commune qu'à une absence de remise en cause effective par un acteur suffisamment mobilisé d'un inévitable compromis. **Un outil de mesure des différences salariale doit donc être un outil permanent, permettant au bout de quelques années de restituer non seulement la photographie mais aussi la dynamique de ces différences.**

Une façon générale de faire évoluer les rémunérations est le moment des augmentations annuelles, dans le mauvais sens (une inégalité de rémunération peut être la résultante de petites différences qui s'accumulent dans le temps en termes de recrutement, d'affectation, de qualification des postes, de répartition des primes) ou dans le bon (politiques de rattrapage des écarts). En période de très basse inflation et de pression sur les coûts, l'enveloppe des augmentations reste très contrainte et accroît les rigidités.

Un outil de mesure devra concerner non seulement celle d'une structure salariale au temps t mais devra aussi permettre la correcte régulation de ses évolutions annuelles.

## 2 L'ECART DE REMUNERATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU NIVEAU DE LA COLLECTIVITE NATIONALE

Trois raisons importantes nécessitent de faire une synthèse de la problématique de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes au niveau de la collectivité nationale :

- en matière de chiffres, pour bien montrer qu'on ne peut établir de correspondance directe entre les chiffres macroéconomiques et les chiffres microéconomiques de l'entreprise, les uns et les autres se situant sur des plans différents ;
- en matière d'explication socio-économique, celles établies au niveau national servant en revanche bien de cadre aux explications au niveau de l'entreprise ;
- en matière de méthode : **l'utilisation mutatis mutandis au niveau de l'entreprise des outils statistiques utilisés jusque-là au niveau national est une des principales problématiques évaluées par la mission.**

### 2.1 Des constats chiffrés variés

#### 2.1.1 Des champs, des concepts, des sources et des méthodes de calcul variés

Les données statistiques relatives à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes varient en fonction des champs, des concepts et des modes de calcul, enfin des sources retenus.

##### 2.1.1.1 Les champs

Ils diffèrent selon :

- le champ des activités prises en compte : entreprises du secteur marchand (avec exclusion ou non des micro-entreprises) ; organisations du secteur non marchand ; travailleurs indépendants ; fonctions publiques ;
- le champ des contrats pris en compte : CDI, CDD, CTT ;
- le champ des rémunérations prises en compte : du salaire de base au salaire total (problématique notamment de la prise en compte ou non des heures supplémentaires et des rémunérations variables).

##### 2.1.1.2 Les concepts et les modes de calcul

Les chiffres d'écart peuvent concerner :

- Le revenu salarial annuel par salarié (qui permet de prendre en compte les ruptures d'activité) ;
- le salaire horaire brut ou net des salariés (qui supprime l'effet temps partiel pour autant que celui-ci soit pris en compte en totalité, ce qui n'est pas le cas parfois où il est pris en compte à partir d'un seuil de 15h) ;
- le salaire net par équivalent temps plein tous salariés (l'écart calculé sur la base du salaire horaire net est légèrement plus faible que celui mesuré sur le salaire en équivalent temps plein (EQTP) essentiellement du fait que ce dernier tient compte des heures supplémentaires qui sont davantage prises par les hommes que les femmes.

En termes de mode de calcul, la distinction essentielle se fait entre moyenne et médiane.

### 2.1.1.3 Les sources de données prises en compte

Trois grandes sources de données existent et naturellement leur année de référence :

- Les DADS<sup>8</sup>, remplacées pour l'essentiel en 2016 par la DSN
- L'enquête Emploi en continu
- L'enquête ECMOSS

Il s'agit d'une exploitation des données sociales exhaustives dans le premier cas, d'enquêtes déclaratives sur échantillon représentatif dans les deux autres.

La DARES utilise les chiffres des DADS, de même que l'enquête ECMOSS. Le Conseil d'analyse économique (CAE) exploite l'enquête Emploi de l'INSEE qui prend en compte l'ensemble des salariés.

#### **Enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS)**

Cette enquête est réalisée annuellement par l'INSEE en collaboration avec la DARES.

Elle interroge un échantillon d'établissements employeurs appartenant à des entreprises de 10 salariés ou plus. Les établissements interrogés fournissent des données sur les accords collectifs, les politiques salariales et les modes de représentations du personnel. Et, pour un échantillon de salariés tirés au sort, des informations sur la rémunération, le temps de travail et les caractéristiques des postes occupés.

L'étude porte sur les salariés du secteur concurrentiel, hors agriculture et secteur public pour la construction de l'échantillon.

Elle est menée auprès d'un échantillon de 14 000 établissements employeurs et permet de recueillir des informations pour un échantillon de 120 000 salariés.

Les explications des écarts de salaire sont nécessairement bridées par le nombre limité des variables explicatives contenues dans les données. La DADS permet, par exemple, de trouver les données relatives à l'âge, aux catégories socioprofessionnelles, au contrat de travail, à la couverture par une convention collective, à la taille de l'entreprise, aux principaux secteurs d'activités. Les données telles que le niveau et la spécialité du diplôme, l'expérience professionnelle ou les interruptions de carrière ne sont pas disponibles.

A titre d'exemple de la diversité des constats selon les données retenues, on reprendra un tableau déjà ancien mais qui explique très clairement l'écart salarial entre les femmes et les hommes selon les sources et les données retenues. On reviendra à la fin de cette partie sur les inconvénients d'une telle diversité de sources.

---

<sup>8</sup> La déclaration annuelle des données sociales (DADS) remplacée par la déclaration sociale nominative (DSN) est une formalité déclarative que doit accomplir toute entreprise employant des salariés. Les employeurs fournissent, annuellement et pour chaque établissement, la masse des traitements qu'ils ont versés, les effectifs employés et une liste nominative de leurs salariés indiquant pour chacun, le montant des rémunérations salariales perçues. Le champ des DADS couvre l'ensemble des employeurs et de leurs salariés, à l'exception des agents des ministères, et des services domestiques et des activités extraterritoriales.



Tableau 2 : La diversité des mesures de l'écart salarial entre femmes et hommes

Sources	Champ de l'étude	Statistiques de salaire	Écart salarial	
Enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires 2006 (Muller, 2008)	Salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel (EB-ER) (hors apprentis et stagiaires) ayant travaillé au moins 1 mois	Tous salariés	Rémunération annuelle brute moyenne totale	27
		Salariés dont la durée du travail est décomptée en heures	Rémunération annuelle brute moyenne totale	23
			Salaire horaire brut moyen total	16
			Salaire horaire brut moyen de base	13
Salariés à temps complet	Rémunération annuelle brute moyenne totale	19		
DADS 2006 (Bessière, Depil, 2008)	Salariés du secteur marchand non agricole	Salariés à temps complet	Salaire annuel brut moyen	18
			Salaire annuel net moyen	19
		Salariés à temps non complet	Salaire horaire brut moyen	17
			Salaire horaire net moyen	17
DADS 2005 (Insee, 2008)	Salariés du secteur marchand non agricole	Revenu salarial net moyen	31	
Enquête Emploi en continu 2006	Ensemble des salariés	Salaire net médian	18	
Enquête sur la structure des salaires 2002 (Petit, 2006)	Salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur principalement marchand non agricole (secteurs C à K de la NACE)	Salaire horaire brut moyen	19	
Enquête Emploi 2002 (Meurs, Ponthieux, 2006)	Ensemble des salariés (secteur privé et public) dont l'horaire habituel hebdomadaire est au moins égal à 10 heures (hors apprentis et stagiaires de la formation professionnelle)	Salaire mensuel net moyen	26	

Source : Lara Muller, DARES, 2006.

### 2.1.2 Ecart initial et écart résiduel

Soit une entité (la nation, un secteur économique, une entreprise) qui calcule la moyenne des salaires des femmes (résultat : 100) et la moyenne des salaires des hommes (résultat : 120). L'écart initial de rémunération est de 20 %.

Dans cette entité toutefois, l'ancienneté moyenne des femmes est de 25 ans et celle des hommes de 40 ans et le système salarial se caractérise par une progression à l'ancienneté de 1 % par an. Pour 15 ans, l'écart salarial entre deux personnes est de 15,7 %.

On voit bien que, pour apprécier objectivement l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, il faut neutraliser le facteur âge ou, exprimé en d'autres termes, décomposer/désagréger l'écart initial en fonction de ce facteur.

En supposant que ce seul facteur distingue objectivement les femmes et les hommes, l'écart résiduel ou non expliqué est donc de 20 – 15,7 % donc de 4,3 %.



De façon plus générale, l'exercice de décomposition statistique au niveau national revient à neutraliser dans les rémunérations moyennes des femmes et des hommes :

- des facteurs relatifs à l'emploi : secteur d'activité, taille de l'entreprise, localisation, catégorie socioprofessionnelle, position professionnelle et compétences requises, sujétions de l'emploi
- des facteurs liés aux caractéristiques productives des personnes : niveau d'études, expérience professionnelle, âge, ancienneté
- des facteurs liés à la durée travaillée par la personne.

Il subsiste alors un écart salarial non expliqué, appelé également « écart salarial toutes choses égales par ailleurs » ou écart résiduel, qui n'est pas explicable pour deux raisons possibles :

- soit la causalité objective de la différence n'est pas captée par les outils statistiques, ce ne sont pas des caractéristiques observables
- soit l'écart est purement discriminatoire.

La méthode économétrique devenue standard pour estimer l'ampleur de l'écart non expliqué de salaires est celle développée la même année (1973) mais séparément par A. BLINDER et R. OAXACA.

#### **La méthode statistique Oaxaca-Blinder pour le calcul de l'écart non expliqué**

L'écart de salaire entre homme et femmes est la différence entre le salaire moyen des femmes et le salaire moyen des hommes, divisé par le salaire moyen des hommes. Le chiffre obtenu exprimé en pourcentage ne tient pas compte de caractéristiques observables expliquant les différences de rémunérations (taille des entreprises, type de contrat par exemple). Il convient de décomposer le chiffre de l'écart entre une partie expliquée par les différences de caractéristiques en matière d'emploi et une deuxième partie qui ne peut être expliquée. La méthode utilisée est la méthode Oaxaca-Blinder, largement utilisée dans le domaine des discriminations.

Elle repose sur une estimation séparée des équations de salaires entre les hommes et les femmes. Le salaire est exprimé comme une somme de variables (âge, type de contrat, etc...) multipliée par leur pondération. Lorsqu'on établit la différence entre les salaires des hommes et des femmes, le résultat se décompose entre une part expliquée par les différentes variables pondérées et une part résiduelle, non expliquée. Cette dernière composante serait l'indicateur d'une discrimination potentielle. Or, quelles que soient les précautions méthodologiques prises et la richesse des données, il est toujours possible que des variables, non observées, expliqueraient ces différences sans être de la discrimination salariale au sens strict. La part inexpliquée est évaluée à partir de l'écart de rendement des caractéristiques entre hommes et femmes. Son estimation dérive de l'écart de coefficients obtenus dans les équations de salaires. Les rendements des femmes et ceux des hommes sont comparés au rendement moyen de chaque caractéristique. La part inexpliquée est donc la somme de la valorisation des caractéristiques masculines par l'écart entre rendements masculins et rendements moyens, dénommé « avantage masculin », et de la valorisation des caractéristiques féminines par l'écart entre rendements moyens et rendements féminins, dénommée « désavantage féminin ».

Selon D. MEURS et S. PONTHEUX, un des problèmes de cette méthode est en effet que le résultat obtenu dépend d'un grand nombre d'éléments : la base de données utilisée, le champ (secteur privé ou ensemble de l'économie), les caractéristiques structurelles retenues pour l'analyse, la mesure du salaire (horaire, mensuel ou annuel), l'inclusion ou non des salariés à temps partiel ou des périodes non travaillées lorsque la comparaison porte sur les rémunérations annuelles, la prise en compte des biais de sélection ou non. Il n'est donc pas surprenant qu'il n'y ait pas « un » chiffre unique mais un faisceau de mesures de la discrimination salariale. Les chercheuses ont montré qu'en utilisant la même base de données, la même année de référence, et un même écart de salaire entre femmes et hommes, la part inexpliquée de cet écart pouvait varier de 68 % à 23 %, en fonction notamment du nombre de facteurs ou variables explicatifs retenus.

La mission considère que compte tenu de cette variabilité et de la difficulté d'analyser les chiffres, établir un consensus national autour de quelques chiffres de l'écart de salaire entre femmes et hommes, permettant de servir de référence dans le temps et au niveau international, est d'autant plus utile (cf. infra).

### 2.1.3 Une décomposition de l'écart en trois tiers.

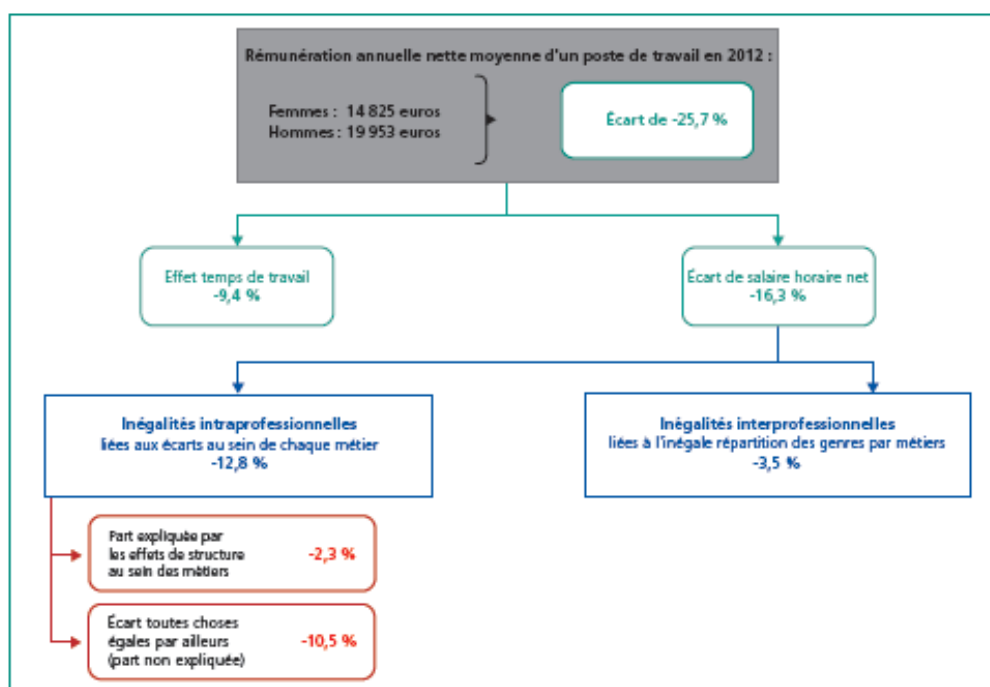
En 2012, selon l'enquête Emploi exploitée par la DARES (novembre 2015) et par le CAE (octobre 2014), la rémunération annuelle nette des femmes était en moyenne 25,7 % et 24,5 % inférieure à celle des hommes.

Cet écart s'explique pour un tiers par l'impact du temps partiel qui est majoritairement pris par les femmes (en 2013, 80 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes<sup>9</sup>). Calculé à partir du salaire horaire net et donc sans prise en compte du temps partiel, cet écart se réduit en 2012 à 18,8 % (DARES) ou 13,6 % (CAE).

Cet écart s'explique pour un autre tiers par la ségrégation des métiers. Cette ségrégation reflète la conjonction de deux éléments : d'une part les métiers dits « féminins » sont moins bien rémunérés que les métiers dits « masculins »<sup>10</sup> (à hauteur de 19 %), et d'autre part, à l'intérieur d'une même famille de métiers ou lorsque les métiers sont dits « mixtes », les femmes se concentrent sur les postes les moins rémunérés.

Enfin, il reste une part d'écart « non observable », « non expliqué » égale à 10,5 % (DARES, 2015, données DADS) ou 6,3 % (CAE, 2014, enquête Emploi).

Schéma 1 : Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes : le poids de chaque composante en 2012.



Source : DARES Analyses, novembre 2015, N°82 – données DADS

Cette décomposition en trois tiers appelle trois remarques par rapport à la problématique de la mission.

<sup>9</sup> DARES analyse, mars 2015. Numéro 17.

<sup>10</sup> La méthode Hakin distingue les métiers « masculins », « féminins » ou « mixtes » selon la proportion du genre représenté.

Il existe en premier lieu un problème de porosité de frontière entre le deuxième tiers lié à la ségrégation des métiers et le troisième, lié pour partie aux stéréotypes. En effet, la ségrégation verticale est intégrée pour partie dans la ségrégation professionnelle – lorsque les postes hiérarchiques correspondent à des métiers définis – ou plus largement, dans la part résiduelle ou non expliquée – pour l’ensemble des postes d’encadrement de l’entreprise. Cette ségrégation est par conséquent très mal appréhendée par la statistique nationale.

En deuxième lieu, un écart résiduel n’est pas un écart discriminatoire en soi. D’un point de vue légal, il n’y a discrimination que si le salaire est inégal pour un travail égal ou de valeur égale. Même en décomposant le chiffre de l’écart salarial moyen entre femmes et hommes, le résultat résiduel ne tient pas compte de suffisamment de variables de rémunération, tenant à la fois au poste de travail qu’à la personne, pour qu’on puisse en conclure que la comparaison s’effectue entre travail égal, encore moins, de valeur égale. Au niveau macroéconomique, la preuve de la discrimination ne peut être apportée

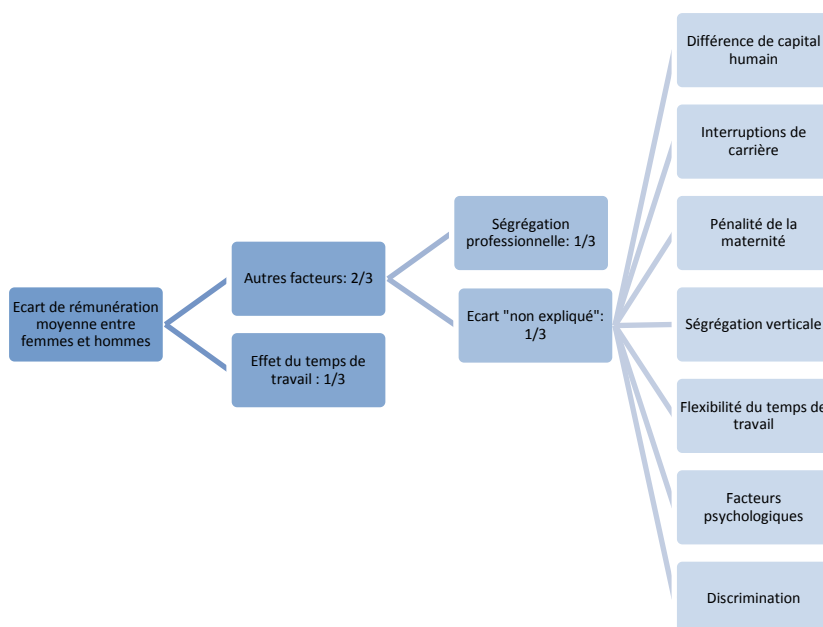
En troisième lieu, les études statistiques offrent une photographie de l’écart et ne permettent pas pour l’instant d’avoir une vision de la trajectoire des parcours des salariés afin d’identifier éventuellement les raisons de l’écart (impact des interruptions de carrière liées aux congés maternité ou aux congés parentaux par exemple).

## 2.2 Une explication très fortement investie

Les diverses sources possibles de l’écart de rémunération entre les femmes et les hommes ont fait l’objet d’une littérature scientifique considérable depuis 40 ans. La mission a fait le choix de croiser les conclusions françaises avec l’étude la plus récente (janvier 2016) établie dans le pays leader de la *Gender Economics* et des *Gender Studies*, les USA (*The Gender Wage Gap : extent, trends and explanations*<sup>11</sup>) et d’en présenter un résumé synthétique.

Le schéma suivant synthétise les différentes explications possibles des écarts de rémunérations.

Schéma 2 : Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes : les différentes composantes



Source : Mission

<sup>11</sup> Francine D. Blau and Lawrence M. Kahn. *National Bureau of Economic Research. Working Paper Series*. Janvier 2016

### 2.2.1 La question du temps partiel

Le temps partiel est la cause d'environ un tiers de l'écart de salaire entre les femmes et les hommes (soit 10 %), car, il touche prioritairement les femmes : 80 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes<sup>12</sup>. Toutefois, 28 % des salariés à temps partiel, hommes ou femmes, déclarent souhaiter travailler davantage et être disponibles pour le faire<sup>13</sup>.

La question du temps de travail ne s'arrête pas à la mesure du temps partiel. En pratique, une partie des salariés sont au forfait et les temps travaillés effectivement ne sont pas connus avec précision et varient d'un individu à l'autre. Les cadres peuvent terminer leurs tâches et répondent à leurs mails le soir. Comparer des rémunérations à équivalent temps complet ne signifie pas comparer à temps de travail égal.

La connaissance des conditions de travail et de durée de l'engagement au travail, des disparités entre les lieux d'emploi et au sein des mêmes employeurs, à poste égal est encore un sujet peu étudié.

Plus largement, la culture du présentéisme, plus répandue en France que dans d'autres pays de l'Union européenne, qui est considérée comme une preuve d'engagement au travail, nuit aux femmes qui ont charge de famille et qui font attention à leurs horaires.

### 2.2.2 La question de la ségrégation professionnelle

La ségrégation horizontale ou ségrégation professionnelle est encore très élevée en France. Elle compte pour 5 à 8 % de l'écart de salaire. Elle signifie que l'emploi féminin est faiblement diversifié par rapport à celui des hommes. 18 métiers, regroupés dans 12 familles professionnelles couvrent la moitié de l'emploi féminin. Les métiers des hommes se répartissent en 38 catégories et 20 familles professionnelles. Certains métiers sont occupés presque exclusivement par des femmes (assistantes maternelles à 99 %, secrétaires à 98 %), d'autres quasi-exclusivement par des hommes (ouvriers qualifiés du bâtiment à 98 %, conducteurs de véhicules à 90 %). Cette ségrégation des emplois touche davantage les métiers non qualifiés, la progression en éducation des femmes atténue la ségrégation.

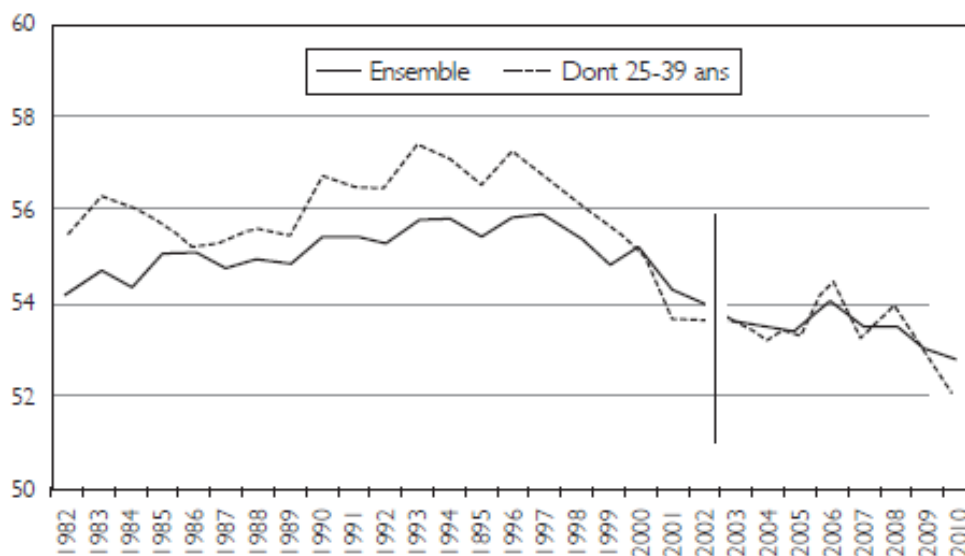
Par ailleurs, on observe que des métiers dits « féminins » offrent des salaires inférieurs que les métiers à valeur équivalente dits « masculins ». En 2012, le salaire horaire net moyen des métiers dits « féminins » était inférieur de 19 % à celui des métiers dits « masculins ».

---

<sup>12</sup> DARES Analyses, mars 2015 (17).

<sup>13</sup> *Le travail à temps partiel*, Mathilde Pak (avec la participation de Sandra Zilloniz). DARES. Synthèse Stat numéro 4. Juin 2013.

Graphique 1 : Indicateur de « ségrégation » hommes-femmes dans les familles professionnelles de 1982 à 2010.



Source : DARES, 2012

**Part des femmes dans l'emploi selon le secteur d'activité en 2008, en pourcentage**

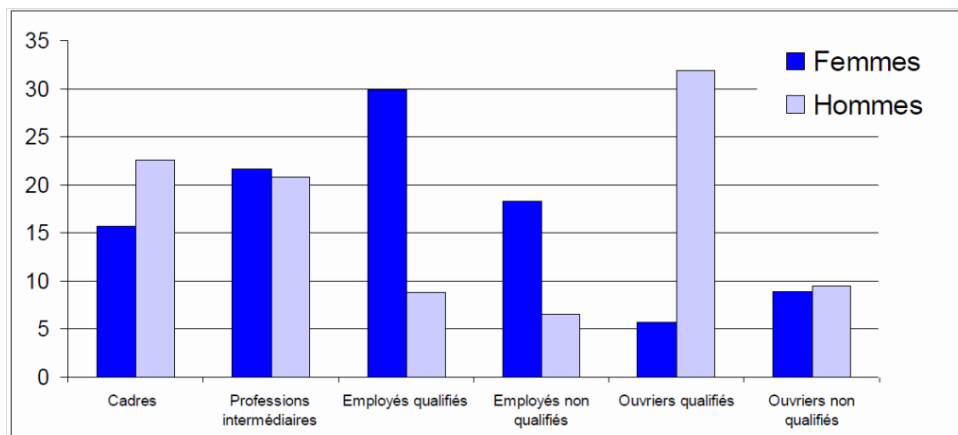
Secteurs d'activité	Part des femmes
Construction *	9,8
Industrie automobile *	15,6
Industries des biens d'équipement *	19,4
Énergie *	21,8
Transports	23,4
Industrie des biens intermédiaires *	24,7
Industrie (ensemble *)	28,8
Agriculture, sylviculture et pêche	29,3
Industries agricoles *	40,3
Services aux entreprises	41,5
Industries des biens de consommation *	47,2
Commerce et réparations	48,0
Activités immobilières	53,3
Administrations	53,4
Tertiaire (ensemble sans *)	55,1
Activités financières	58,9
Services aux particuliers	59,9
Éducation, santé, action sociale	74,9

Source : INSEE, enquêtes emploi

Les femmes occupent en 2010, 62 % des emplois non qualifiés, 51 % des professions intermédiaires, 39 % des emplois de cadres<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Hommes/femmes. Une impossible égalité professionnelle? Dominique Meurs, édition rue d'Ulm, 2014.

Graphique 2 : Répartition Hommes/femmes selon les catégories de professions (salariés du secteur privé, entreprises de 10 salariés et plus, hors agriculture)

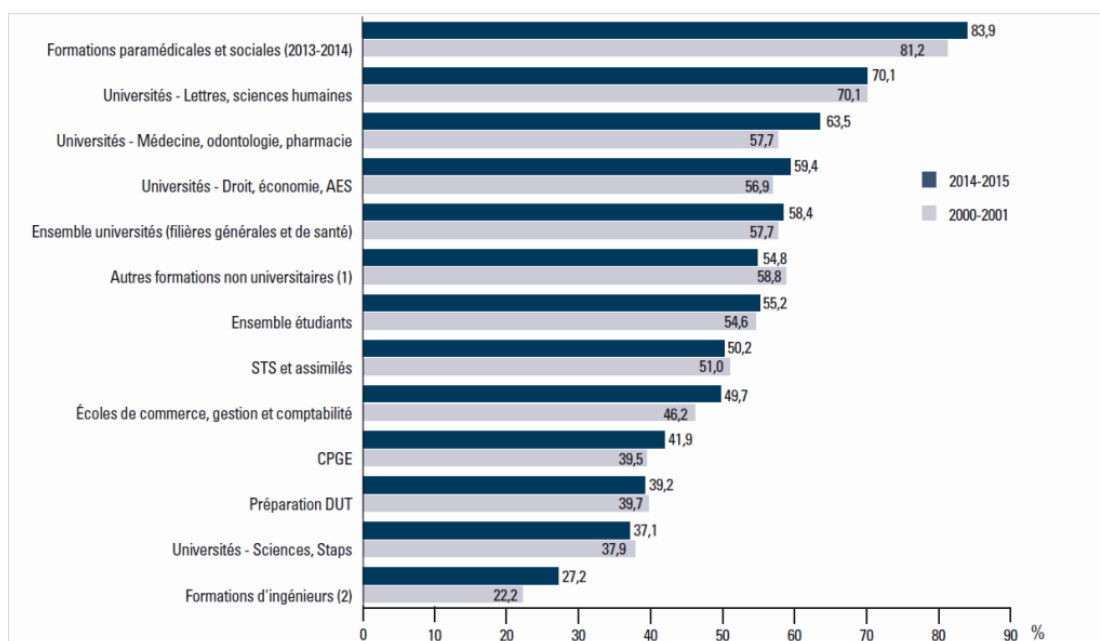


Source : INSEE-DARES- enquête ECMOSS sur la structure des salaires, 2013

Chez les cadres, les femmes ne travaillent pas dans les mêmes fonctions que les hommes. Les 5 premières fonctions des femmes sont : communication, développement des ressources humaines, activités sanitaires, sociales ou culturelles, administration des ressources humaines, droit et fiscalité. Alors que les 5 premières fonctions des hommes cadres sont : direction de recherche et développement, chargé d'affaires, techno-commercial, cadres de production industrielle, direction générale, informatique industrielle.

Alors que les femmes sont majoritaires dans l'enseignement supérieur, les choix d'orientation les portent moins que les hommes vers les filières sélectives et les plus rémunératrices telles que les classes préparatoires aux grandes écoles. Largement majoritaires dans les formations paramédicales (83,9 %), les femmes sont minoritaires dans les formations les plus sélectives (42 % en CPGE, 39 % en IUT), surtout dans les filières scientifiques (27 % des formations d'ingénieurs, 29 % des étudiants en CPGE en filière scientifique). Néanmoins, on note une certaine amélioration de l'orientation vers les filières d'ingénieurs entre 2000 et 2015.

Graphique 3 : Part des filles dans les différentes formations de l'enseignement supérieur (en %)



Source : Ministère de l'éducation nationale, repères, références et statistiques, 2012

### 2.2.3 La différence de capital humain : niveau d'éducation et expérience professionnelle

Les différences de capital humain ne sont pas appréhendées par la statistique au niveau macroéconomique, les différences de rémunérations engendrées intègrent la part résiduelle ou inexpliquée de l'écart. Depuis 2011, les femmes ont un niveau moyen d'éducation supérieur aux hommes. Les facteurs de capital humain (éducation et expérience) comptaient pour 27 % des raisons d'écart en 1980, mais seulement 8 % en 2010.

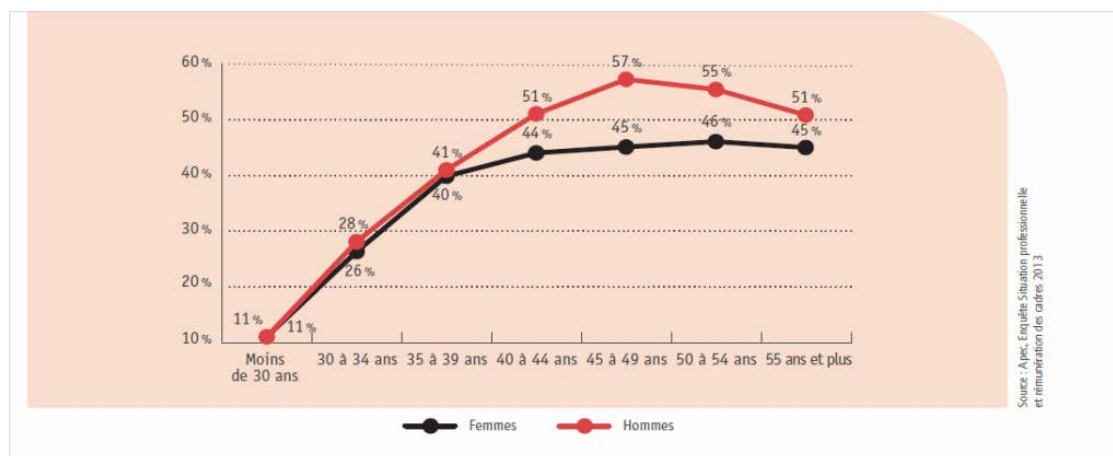
Toutefois, même si les femmes ont un niveau d'éducation actuellement comparable aux hommes, il faut résorber le retard des générations antérieures.

Il apparaît également qu'à niveau de formation apparemment égal, les femmes ne s'orientent pas vers les formations les plus rémunératrices. Seules deux femmes diplômées sur 10 proviennent d'école d'ingénieurs contre un tiers des hommes<sup>15</sup>. Et au sein même des études, il apparaît par exemple qu'un MBA Finances suivi par les hommes n'a pas la même valeur qu'un MBA Marketing suivi par les femmes dans la même université. On observe également une différence inexpliquée d'accès à la formation continue entre les femmes et les hommes au détriment des femmes.

Les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle au sein de laquelle les disparités sont les plus marquées entre les hommes et les femmes. En 2009, le salaire horaire moyen était inférieur de 21 % pour les femmes cadres, tandis que l'écart est de 14 % pour les ouvriers et de 8 % pour les professions intermédiaires et de 7 % parmi les employés.

Et parmi les cadres, seules 45 % des femmes occupent des fonctions d'encadrement contre 57 % des hommes<sup>16</sup>.

Graphique 4 : Part des cadres qui exercent une responsabilité hiérarchique selon l'âge



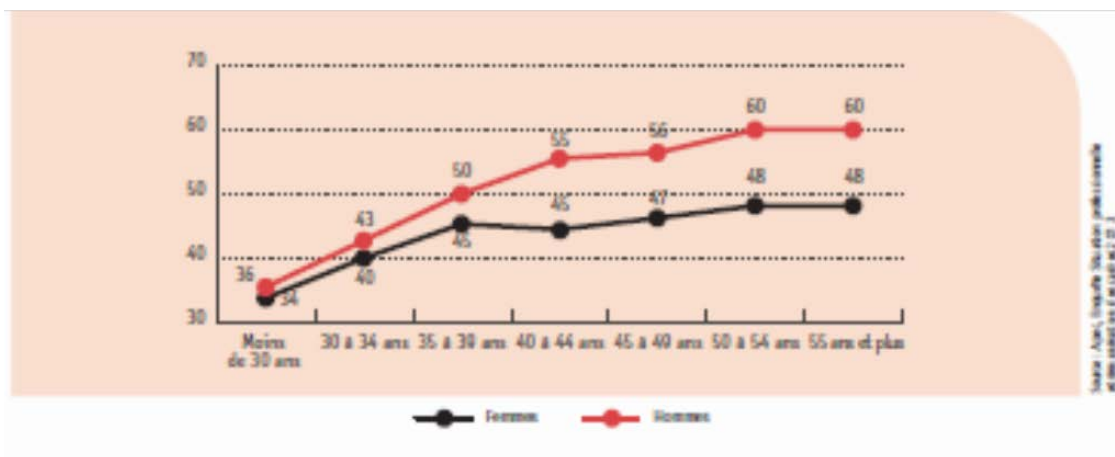
Source : APEC, 2013

<sup>15</sup> APEC - étude nationale 2015 sur les cadres en poste.

<sup>16</sup> La seconde partie de carrière : comparaison hommes/femmes, APEC, les études de l'emploi cadre, n°2014-11.



Graphique 5 : Rémunération annuelle brute médiane selon âge (fixe + variable en K€)



Source : APEC, 2013

Cet écart est également plus élevé parmi les salariés les plus diplômés : 28 % pour les diplômés supérieurs au bac +2 contre 11 % parmi les salariés peu ou non diplômés.

L'écart apparaît également plus important dans 13 familles professionnelles qui sont majoritairement des métiers de cadres ou de professions intermédiaires, ce qui suggérerait que l'écart tend à se creuser à mesure que la qualification croît (26 % d'écart parmi les cadres de la banque, moins d'1 % dans le secteur du gardiennage ou de la sécurité). Parallèlement, les femmes, de plus en plus qualifiées, représentent 39 % des cadres en 2012 contre 30 % il y a vingt ans.

Ces résultats renvoient pour partie au plafond de verre, ou plus exactement aux différents plafonds de verre<sup>17</sup> auxquels les femmes peuvent se heurter au cours de leur progression professionnelle. Ces freins peuvent être dus encore à des stéréotypes, aux conséquences des interruptions de carrières des femmes, et aux compromis professionnels (temps partiels, allègement des contraintes horaires, flexibilité, moins de responsabilité) consentis pour concilier travail et vie personnelle.

#### 2.2.4 Les interruptions de carrière

Des congés maternité répétés et des congés parentaux longs peuvent se répercuter sur la progression des salaires des femmes ce qui explique en partie que l'écart de salaire augmente au fur et à mesure de l'expérience professionnelle. Les mesures législatives destinées à répercuter une partie de l'augmentation de salaire même en cas de congé maternité permettent de compenser le décrochage, mais celui-ci se fait sentir notamment après plusieurs congés.

<sup>17</sup> Voir à cet égard, l'étude réalisée par Bruno VINCENT (avec le soutien de la promotion Aimé Césaire de l'Inet) : *Du plafond de verre aux plafonds de verre : l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois de direction générale des grandes collectivités territoriales*, juillet 2010.



En revanche, le moment auquel interviennent les interruptions de carrière semble avoir un impact négligeable. Les interruptions dans le travail peuvent être plus ou moins coûteuses selon les emplois. Il peut y avoir une pénalité de salaire pour la flexibilité, tout dépend de l'emploi occupé (échéances précises, relations interpersonnelles très fortes avec les clients, etc...). Par exemple, parmi les avocats, la différence de salaire entre femmes et hommes peut être de 50 % après 15 ans d'expérience<sup>18</sup>. Dans les affaires et le droit, la non flexibilité va de pair avec des rémunérations très élastiques vers le haut qui accroissent les inégalités. Le même s'applique aux situations de non substituabilité des salariés entre-eux comme une étude américaine l'illustre dans l'exemple *a contrario* des pharmacies<sup>19</sup>.

### 2.2.5 La « pénalité de la maternité »

La maternité n'entraîne pas uniquement des interruptions de travail liées au congé maternité ou au congé parental, elle impacte toutes les raisons de l'écart. Les universitaires américains n'hésitent plus à parler de « *child penalty* » qui augmenterait avec le nombre d'enfants à charge. L'écart de salaire est le plus faible entre un homme et une femme célibataire (2,8 %) et le plus élevé entre un homme marié et une femme mariée avec des enfants (25 %). Chaque enfant augmenterait les différences de revenu de 2 à 10 %<sup>20</sup>.

Des preuves empiriques dans les études américaines suggèrent une pénalité considérable de la maternité sur les salaires des femmes pour plusieurs raisons :

- Le retrait définitif des mères du monde du travail : les femmes ayant un enfant sont actives à plus de 85 %, ce chiffre chute à moins de 40 % lorsqu'elles ont 3 enfants<sup>21</sup>.
- Les revirements de carrière au profit d'un emploi compatible avec les responsabilités familiales. Selon l'INSEE, avec l'arrivée d'un enfant, la moitié des femmes cesse ou réduit son activité contre un homme sur neuf.

Une réduction de la motivation ou de l'engagement (contraintes plus importantes pesant sur le travail – horaires, trajets -, réticences à être promues ou à obtenir des postes plus demandeurs). Ce facteur se fait même sentir avant la maternité auprès des jeunes femmes en prévision de leurs responsabilités familiales futures ou auprès des employeurs de jeunes femmes - il s'agit d'une « *prophétie autoréalisatrice* » selon l'expression de Dominique MEURS. Cette attitude a un impact sur les offres de formation moins ouvertes ou moins utilisées par les femmes, entraînant une expérience moins développée ou riche sur une longue durée.

- Des discriminations liées à la perception d'une moindre productivité chez les mères par rapport aux autres femmes. Des études suggèrent que les hommes ne sont jamais pénalisés par la paternité.

Comme l'explique Camille LANDAIS : « dans les pays les plus avancés, les femmes ressemblent de plus en plus aux hommes à l'entrée au marché du travail, elles sont souvent aussi plus éduquées que les hommes. En fait, l'inégalité de revenus s'accroît d'un coup à un moment très précis, celui de l'arrivée du premier enfant. Les comportements des femmes changent alors complètement. Elles arrêtent de travailler, ou travaillent moins, elles changent d'emploi, d'employeur, de type de carrière. Ces changements expliquent 80 % de l'inégalité brute observée. »<sup>22</sup>

<sup>18</sup> BLAU et KAHN, *Ibid.*

<sup>19</sup> *A grand gender convergence : its last chapter*, Claudia Goldin, *American Economic Review* 2014.

<sup>20</sup> *Equal pay legislation and the gender age gap*, Solomon W. Polachek, *IZA world of labor*, 2014.

<sup>21</sup> cité lors de la conférence du réseau « égalité » le 15 février 2016.

<sup>22</sup> *Le Monde* 24 mai 2016.

Les entreprises semblent attendre des femmes une plus grande probabilité de *turn over* et par voie de conséquence les pénaliser en termes de formations, d'augmentation ou de promotions. Or la probabilité moyenne de rester dans une entreprise est équivalente entre hommes et femmes. Et, paradoxalement, « le travail doit être très motivant (y compris du point de vue du salaire) pour que les femmes acceptent de lui sacrifier leur vie familiale »<sup>23</sup>.

Enfin, les familles monoparentales ayant essentiellement une femme comme chef de famille sont d'autant plus vulnérables aux contraintes de l'emploi et aux écarts de salaire.

Les enfants ne sont pas la seule pénalité professionnelle pour les femmes qui sont également majoritaires pour s'occuper des personnes âgées dépendantes et peuvent à ce titre interrompre leur carrière pour prendre un congé solidarité familiale ou aménager leur temps de travail.

## 2.2.6 La ségrégation verticale

La ségrégation verticale ou intraprofessionnelle est mal mesurée par les statistiques. Elle vise au sein d'une même carrière les différents niveaux hiérarchiques auxquels on peut prétendre et qui constituent autant de plafonds de verre pour les femmes.

Une étude de McKinsey en 2012 montre qu'à chaque niveau hiérarchique les chances des femmes d'accéder au niveau supérieur sont divisées par 3 ou même par 5 par rapport aux hommes<sup>24</sup>. S'agissant spécifiquement des cadres, seules 42 % des femmes accèdent à des fonctions managériales, contre 51 % des hommes<sup>25</sup>.

La difficile progression des femmes au sein de la hiérarchie des entreprises entraîne *de facto* une moindre représentation des femmes aux niveaux les plus élevés. Ce facteur peut être expliqué, entre autres, par des barrières liées aux difficultés de concilier famille et emploi à certains postes et qui réduisent d'autant l'intérêt des femmes pour ces postes.

Dans certains cas, comme cela a été démontré dans l'affaire *Walmart* aux Etats Unis, la non promotion des femmes est le résultat d'une politique volontairement discriminatoire : dans cette entreprise, les femmes composaient 47 % des deux premiers niveaux hiérarchiques et 0 % au sixième et au dernier échelon. Il n'y avait pas de discrimination salariale puisque à poste égal ou de valeur égale, le salaire était équivalent. A l'occasion d'une *class action*, l'entreprise a été condamnée en 1984, son mode d'affectation aux différents niveaux hiérarchiques a été jugé discriminatoire et comme étant un procédé illégal visant à moins payer les femmes.

Dans d'autres cas, les conditions imposées par les entreprises pour accéder aux postes hiérarchiques constituent un facteur dissuasif pour les femmes ayant charge de famille (exigences de mobilités géographiques préalables par exemple<sup>26</sup>).

Enfin, les ségrégations horizontale et verticale se complètent : le choix de l'emploi, surtout dans les emplois les moins qualifiés, conditionne les perspectives d'évolution. Les femmes occuperont plus facilement des emplois dans le service à la personne sans perspective de carrière dont la base de salaire restera la même, alors que les hommes se dirigeront vers des postes d'ouvriers en usine susceptibles d'évoluer significativement.

---

<sup>23</sup> Sheryl Sandberg, vice-présidente de *Facebook*.

<sup>24</sup> *Women matter*. Rapport 2013. Mc Kinsey.

<sup>25</sup> *Les salaires dans les fonctions cadres*, étude de l'APEC, 2015 (2015-68).

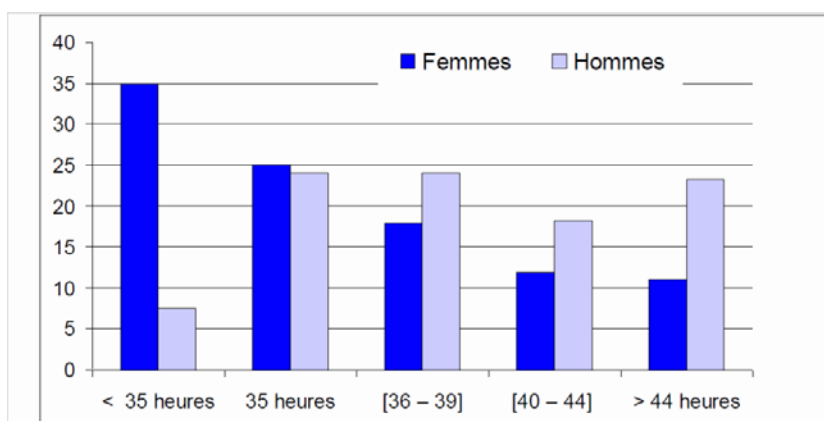
<sup>26</sup> Le Groupe Carrefour a réduit le périmètre des mobilités obligatoires au niveau régional parce que cette exigence était le principal frein aux candidatures féminines sur des postes de managers.

Dans ses travaux<sup>27</sup>, Dominique MEURS estime que les femmes salariées sont surreprésentées parmi les bas salaires, sous-représentées parmi les emplois les mieux rémunérés. Même s'il persiste probablement certains cas de discrimination salariale à poste égal, la source de l'inégalité professionnelle, affectant par voie de conséquence l'inégalité de revenus, entre femmes et hommes est liée à des facteurs structurels et provient essentiellement de la ségrégation hiérarchique, ou ségrégation verticale, des emplois.

### 2.2.7 La flexibilité du temps de travail

Le travail à temps partiel est certes une cause importante de perte de revenus pour les femmes. Il compte pour un tiers de l'écart de salaire. Toutefois d'autres formes de flexibilité horaire peuvent avoir un impact important sur le salaire et entraîner des écarts inexplicables entre hommes et femmes. Dans une culture encore essentiellement basée sur le présentisme, un respect strict des horaires par les femmes ne constitue pas une preuve de leur engagement et leur motivation au travail.

Graphique 6 : Temps de travail comparé des femmes et des hommes du secteur marchand et associatif



Source : Enquête sur les conditions de travail, DARES, 2013

Une rémunération disproportionnée dans certains emplois pour le présentisme, ou les heures supplémentaires ou les heures travaillées atypiques peut être désavantageuse pour les femmes.

Tableau 3 : Dépassement des horaires au-delà de la durée prévue

En %	tous les jours	souvent	parfois	jamais	total
Femmes	5,7	18,7	49,6	26,0	100
Hommes	8,3	19,8	51,5	20,4	100

Source : DARES - Enquête sur les conditions de travail- 2013.

<sup>27</sup> Dominique Meurs, *ibid.*

En revanche, la souplesse dans le temps de travail au quotidien vient en tête des priorités des parents salariés<sup>28</sup>. Elle a toutefois un coût pour les entreprises qui doivent renforcer leur contrôle sur les arrivées ou les départs échelonnés, sur le télétravail, etc.

## 2.2.8 Les facteurs psychologiques

La question n'est pas ici de savoir si ces facteurs d'ordre psychologique sont cognitifs ou éducationnels, issus de stéréotypes ou non. « *Il apparaît empiriquement que les femmes sont moins portées à la négociation de leur salaire, à la compétition et à la prise de risque. Les hommes attachent plus d'importance à l'argent, ont une meilleure estime de soi, ne sont pas réticents face aux risques, sont plus compétitifs*<sup>29</sup> ». Ces différents aspects influent de manière consciente ou inconsciente au moment du choix du métier, à chaque étape de la carrière professionnelle et finissent par avoir un impact sur les rémunérations.

Il faut néanmoins être conscient que si cette série de facteurs permet d'expliquer les écarts inexplicables ou résiduels de rémunération entre femmes et hommes, ils ne les justifient pas pour autant et chaque composante peut être influencée par des stéréotypes et entraîner directement ou indirectement des discriminations.

## 2.2.9 Discrimination

Selon la Commission européenne, les législations européennes et nationales ont pratiquement éradiqué la discrimination directe entre femmes et hommes en matière salariale, la persistance de l'écart salarial découle dès lors de causes plus complexes prenant des formes diverses telles que la discrimination indirecte, la plus grande difficulté des femmes à concilier vie professionnelle et vie privée, la ségrégation du marché du travail, les stéréotypes qui influencent l'évaluation et la classification des professions, le choix de la filière de formation en fonction du sexe.

Alors que 54 % des dossiers de réclamations auprès du Défenseur des droits dans le domaine de la lutte contre les discriminations concernent l'emploi (embauche, salaire, licenciement, etc...), seules 2,2 % de ces réclamations sont liées à une discrimination fondée sur le sexe<sup>30</sup>.

## 2.3 Mises en perspective européenne et historique

### 2.3.1 La France est dans la moyenne des pays européens

Au niveau européen, la plus grande prudence s'impose dans les comparaisons entre pays. Il n'est pas toujours établi que les données fournies par les différents pays ont été collectées et traitées de façon comparable. La période couverte par les données peut, elle aussi, varier d'un pays à l'autre. Depuis 2007, Eurostat a amélioré le mode de calcul de l'écart de rémunération entre femmes et hommes au sein de l'UE. Plutôt que la conjugaison de sources nationales diverses, c'est désormais une source communautaire harmonisée (à savoir l'enquête ECMOSS sur la structure des salaires) qui est utilisée avec l'appui de sources nationales comparables pour les estimations annuelles. Une partie de l'augmentation de l'écart de rémunération entre femmes et hommes observée depuis 2007 pourrait ne pas correspondre à un accroissement réel de l'indicateur mais résulter simplement du changement de méthodologie.

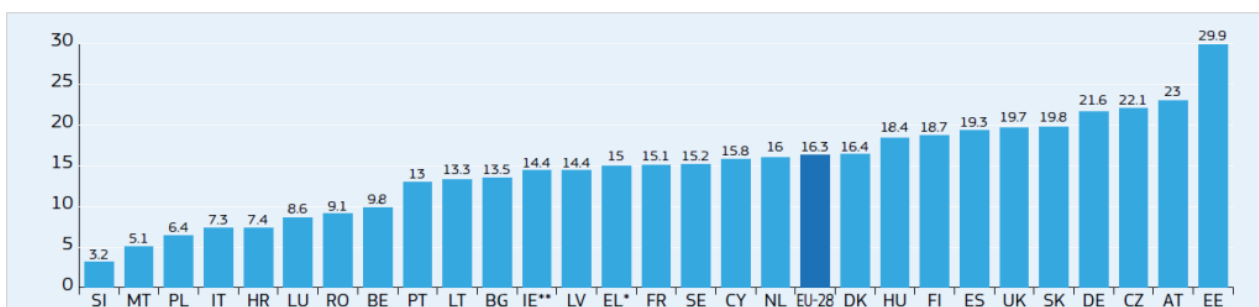
L'écart de salaire brut en équivalent temps plein retenu pour la France au niveau européen est de 15,1 %. Ce qui place la France en dessous de la moyenne européenne, située à 16,3 %<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Baromètre de juin 2015 de l'observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise.

<sup>29</sup> BLAU et KAHN, *Ibid.*

<sup>30</sup> Rapport annuel d'activité du défenseur des droits, 2015.

Graphique 7 : L'écart de rémunération entre femmes et hommes dans l'UE (salaire brut horaire)<sup>32</sup>



Source : Eurostat, 2013. \* données de 2010 - \*\* données de 2012

L'Union européenne décompose également l'écart de rémunération en fonction de la quotité de travail et du taux d'activité des femmes. Il apparaît en effet que les Etats membres ayant un taux d'activité des femmes relativement faible ont peu d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (exemple : Malte, Italie, Portugal). Des chercheurs européens<sup>33</sup> ont mis en évidence que l'écart de salaire entre les femmes et les hommes était en quelque sorte le prix à payer pour l'accès massive des femmes au marché du travail. Dans les pays où cet accès est encore difficile, la sélection des femmes est plus marquée et la différence de salaire moindre. En France, les femmes représentent 48 % de la population active en 2013 contre seulement 34 % en 1962. Ce qui implique que 67 % des femmes sont actives contre 75,4 % des hommes. De surcroît, depuis le troisième trimestre 2012, le taux de chômage des femmes est inférieur à celui des hommes<sup>34</sup>. Ces indicateurs sont à prendre en compte lors de l'évaluation du positionnement international de la France.

Graphique 8 : Ecart de rémunération décomposé entre femmes et hommes – comparaison européenne



Source : Rapport sur l'égalité femmes- hommes- Commission européenne – 2015.

<sup>31</sup> Eurostat, 2013 -

<sup>32</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/gpg\\_eu\\_factsheet\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_eu_factsheet_2015_en.pdf)

<sup>33</sup> Magnitude and impact factors of the gender pay gap in EU countries, Christina BOLL, Julian LEPPIN, Anja ROSSEN, André WOLF, Commission européenne, 2016.

<sup>34</sup> DARES Analyses – mars 2015 (17).

### 2.3.2 Une stagnation de l'écart de rémunération depuis 20 ans

Les écarts de rémunérations ont peu évolué au cours des deux dernières décennies, ils étaient du même ordre en 2002 et en 2006. La convergence des salaires à l'œuvre en France depuis la fin des années 1960 semble s'être arrêtée depuis le début des années 1990. Entre 1993 et 2010, l'écart de salaire ramené à un équivalent temps plein est resté d'environ 15 %<sup>35</sup> en dépit des nombreuses mesures normatives adoptées pour lutter contre les discriminations, du rattrapage éducatif des femmes sur les hommes, et de leur participation massive au marché du travail.

Cette stagnation de l'écart de salaire amène à s'interroger sur la pertinence de l'action publique dans ce domaine et sur le poids des réticences sociétales. Cette critique est toutefois à relativiser sachant que la même stagnation est constatée dans la plupart des pays européens, et notamment les pays nordiques, qui ont une politique d'égalité salariale très active.

Il semblerait que l'absence de progrès en dépit des efforts fournis indique d'une part qu'il faut réorienter le cœur de la cible de la politique publique et lutter non plus uniquement contre l'écart salarial mais en faveur de la promotion des femmes à tous les niveaux de l'entreprise, qui suppose également une augmentation de la mixité des métiers, et d'autre part, d'entreprendre des méthodes pragmatiques d'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'égalité plutôt qu'une multiplication d'obligations réglementaires plus ou moins bien appliquées, voire sanctionnées.

## 2.4 Un affichage brouillé

Tous les chiffres et toutes les données de la présente partie sont affichés dans le domaine public. Il n'existe néanmoins pas de publication de référence, à la fois pour les responsables des politiques publiques, pour les entreprises et leurs salariés et pour l'opinion publique, dont le cahier des charges serait globalement le suivant :

- son annualité
- sa globalité concernant les différents secteurs d'activité (dont : fonctions publiques, travailleurs indépendants)
- son explicitation des différents chiffres d'écart brut et d'écart résiduel et des variables permettant de passer de l'un à l'autre
- l'expression de ces écarts bruts et résiduels en fonction du maximum de critères (ex : région, CSP)
- son choix pivot en cohérence avec les statistiques européennes d'un écart calculé en fonction du taux salarial horaire
- son rappel que les chiffres macroéconomiques sont sur un plan différent que la réalité de chaque entreprise
- ses comparaisons internationales
- sa mise en perspective sur le long terme des chiffres

De tels documents existent dans de nombreux pays comme la Belgique, la Suisse, la Suède par exemple, comme ils existent dans d'autres domaines de politiques publiques en France (ex : rapport annuel du Conseil d'orientation des retraites).

Leur absence en France :

- brouille les débats publics, leur mise en perspective dans le temps et dans l'espace, donc la définition des politiques publiques. Ainsi, autour de la journée du 8 mars 2016, la mission a comptabilisé 14 articles de journaux français, qui mettaient respectivement l'accent sur les

---

<sup>35</sup> DARES Analyses, mars 2012, n°15.

chiffres d'écart salarial suivants : 34,6 % (*L'Humanité*), 25 % (*La Croix, Le Monde*), 24 % (*Le Monde*), 19 % (*Le Figaro*), 16 % (*La Tribune*) 15,2 % (*Le Parisien*).

- alimente des guerres de chiffres et des confrontations idéologiques
- désempare les entreprises chargées de réduire cet écart dans la réalité.

L'INSEE aurait probablement à la fois l'expertise et l'indépendance pour fournir annuellement ce rapport, après consultation de toutes les parties publiques et privées intéressées, accompagné d'un effort pédagogique et de publicité. Etant entendu qu'une publication annuelle n'implique pas forcément des enquêtes annuelles.

La mission rappelle que cette recommandation était la première du rapport de l'IGAS sur la politique d'égalité professionnelle (2013)<sup>36</sup>.

**Recommandation n°1 : Publier chaque année sous l'égide de l'INSEE et après consultation de sa part de l'ensemble des parties prenantes intéressées un rapport constatant les données existantes sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des secteurs, les expliquant selon l'ensemble des variables disponibles, les comparant dans le temps et dans l'espace.**

---

<sup>36</sup> Voir note 1.



### 3 LES ECARTS DE REMUNERATION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Lorsque l'on en vient à l'entreprise, la réflexion sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes change de plan :

- Du point de vue statistique tout d'abord, une problématique centrée sur l'entreprise en elle-même ne prend pas en compte un pan important des écarts de rémunérations qu'est la ségrégation des emplois entre entreprises, branches et secteurs économiques ; il est ensuite possible au niveau de l'entreprise d'aller beaucoup plus finement dans l'analyse des rémunérations ; naturellement la situation varie selon chaque entreprise. Il n'est pas possible d'établir alors une équivalence entre l'écart de salaire horaire au niveau national (16 %) et l'écart constaté dans chaque entreprise.
- Du point de vue socio-économique ensuite, l'entreprise n'a pas directement de tels d'objectifs, mais a des obligations juridiques et des objectifs gestionnaires de pertinence de sa politique de rémunération, donc de GRH, donc de marche de l'entreprise. Elle est le lieu réel de la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes à travail à valeur égale, avec ses acquis, mais aussi ses difficultés - le salaire est le dur des relations du travail

**On verra néanmoins dans les parties suivantes qu'un certain nombre d'outils commencent à converger où l'entreprise, pour respecter ses obligations juridiques et tenir ses objectifs gestionnaires, utilise *mutatis mutandis* les outils statistiques et leur substrat socio-économique définis au niveau national.**

La présente partie analyse les obligations des entreprises soumises au code du travail selon la séquence constater-afficher-expliquer-justifier-supprimer les écarts de rémunération. Ainsi qu'on va le voir, cette construction juridique se caractérise:

- Par une forte délégation de la politique de suppression des écarts à la négociation collective, mais sans cohérence séquentielle, sans principes clairs et sans objectifs précis
- En contrepartie, par une description minutieuse du processus de négociation et des obligations de *reporting*
- *In fine*, par une forte complexité. A titre de référence, 127 articles du code du travail traitent de l'égalité professionnelle<sup>37</sup>.

#### 3.1 Des données de constat abondantes

La transmission chaque année par écrit aux représentants du personnel et leur consultation sur un certain nombre de données comparant la situation des femmes et des hommes en matière d'emploi a été la première obligation fixée aux entreprises en 1983. Elle est formalisée dans un rapport spécifique dit de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise pour celles de plus de 300 salariés (inclus depuis 2015 dans la banque de données économiques et sociales<sup>38</sup>) et dans le rapport de situation économique (dit rapport unique) pour les entreprises entre 50 et 300 salariés. Les entreprises de moins de 50 salariés sont pour leur part tenues de prendre en compte les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les mesures permettant de les atteindre.

<sup>37</sup> Recherche textuelle experte dans Légifrance à partir des termes hommes, femmes, égalité figurant à proximité.

<sup>38</sup> Article L 2323-8 du code du travail



### 3.1.1 Les données à fournir par les entreprises

L'obligation de publication de données relatives d'une part aux femmes, d'autre part aux hommes s'est enrichie de façon permanente dans le temps.

Le rapport de situation comparée et le rapport de situation économique doivent comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes (notamment) en matière de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, d'écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, d'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métier.

Le rapport est établi à partir des indicateurs pertinents suivants participant à la problématique de l'égalité de rémunération (car de nombreux autres indicateurs concernent tous les autres pans de l'égalité professionnelle), les chiffres concernant l'année en cours, ceux des deux années précédentes et, tels qu'ils peuvent être envisagés, ceux des trois années suivantes :

- Les effectifs selon la catégorie professionnelle et les différents contrats de travail
- Les effectifs selon la durée de travail et l'organisation du travail
- Les effectifs selon les niveaux d'emploi définis par les grilles de classification
- Les rémunérations prises en compte : salaire de base, rémunérations accessoires/primes, rémunérations totales, cotisations sociales
- Les congés de plus de 6 mois
- La répartition des rémunérations : salaire moyen ou médian
- Les promotions : nombre, durée moyenne entre deux promotions
- L'ancienneté moyenne dans l'entreprise et dans la catégorie professionnelle
- La répartition des augmentations annuelles
- L'éventail des rémunérations, le nombre de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations

Les données transmises à l'avis des représentants du personnel comprennent enfin le plan d'action issu de la négociation collective obligatoire relative à l'égalité professionnelle (cf. ci-après).

La structure du rapport unique pour les entreprises de moins de 300 salariés est la même à l'exclusion des indicateurs.

Toutes les données de statistique descriptive peuvent être représentées par des tableaux et des graphiques et donner lieu à de nouveaux croisements non prévus par la réglementation, à partir d'outils internes aux plus grandes entreprises ou à partir d'outils proposés par des intervenants extérieurs. On rappellera notamment sur ce point :

L'outil « diagnostic égalité » de l'ANACT, élaboré sur le logiciel Excel, centré sur les entreprises de 50 à 300 salariés et qui croise la donnée sexe avec 22 indicateurs (pour toute l'égalité professionnelle) autour de 4 axes d'analyse : la mixité des métiers, la gestion des parcours, les conditions de travail, l'articulation des temps. 13 indicateurs supplémentaires sont traités pour les entreprises de plus de 300 salariés. Un deuxième niveau de croisement utilise des filtres complémentaires par service, métier, emploi, âge, ancienneté. Les indicateurs sont représentés par des graphiques, notamment par **nuage de points distinguant les femmes et les hommes qui sont de très bons outils de lisibilité de la situation comparée entre les sexes**. Le diagnostic chiffré de l'outil ANACT propose une analyse des écarts constatés et produit une trame de plan d'action.

L'outil « diagnostic égalité professionnelle » élaboré par le GIP Modernisation des données sociales au profit des entreprises de 20 à 50 salariés, par lequel la CNAV/TDS agrège certaines données de la DADS et produit automatiquement pour l'entreprise un tableau synthétique d'indicateurs sexués, soit le croisement par catégorie professionnelle et par sexe : des effectifs, des embauches, des départs, de l'âge moyen, du type de contrat, de la répartition du temps de travail, des heures supplémentaires, des rémunérations moyennes et médianes.

### 3.1.2 Une pertinence relative des données fournies

Ces données, encore une fois relatives à la seule problématique des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, appellent les remarques suivantes.

#### 3.1.2.1 Les avantages

De façon générale, la transparence est le premier pas de toute politique d'égalité : on ne peut engager d'action de contestation, de négociation d'une part, d'explication, de justification et de correction d'autre part, si on ne sait pas si une inégalité existe.

En matière de salaires, le manque de transparence, ou pire, le secret sur les salaires - non pas en termes de salaires individuels mais en matière de règles posées *a priori* et de résultats globaux au niveau de l'entreprise ou de grandes classes de salaires constatés *a posteriori* - peut masquer de la discrimination prohibée.

La transparence des données interne à l'entreprise en matière de rémunérations comparées entre les femmes et les hommes, le dialogue social organisé autour d'elles chaque année dans le comité d'entreprise (et préparé par une commission sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 200 salariés), la base à la négociation obligatoire qu'elles constituent, ancrent ce dialogue et cette négociation dans la réalité de l'entreprise et dans la régulation collective d'un problème multidimensionnel, non dans la contrainte de normes générales externes à l'entreprise.

#### 3.1.2.2 Les limites

Le rapport de situation comparé (désormais inclus dans la BDES), malgré ses 33 ans de recul et l'existence de nombreux outils informatiques d'édition automatique, reste non produit par la moitié des entreprises et reste caractérisé par des contenus approximatifs représentant faiblement la réalité pour l'autre moitié. Au manque de transparence s'ajoute donc le manque d'engagement, sur un sujet où l'impulsion du dirigeant et du management est nécessaire.

Les indicateurs n'ont ni portée explicative des écarts (ils ne mettent notamment pas en lumière les écarts résiduels), ni portée justificative (les salaires ne sont pas mis en correspondance avec la valeur des emplois) ; ils ne peuvent en soi servir à corriger les écarts inexpliqués et discriminatoires.

Il aura fallu la loi du 4 août 2014 pour que les données mettent en relation l'écart de rémunération avec trois données potentiellement explicatives : l'âge, la qualification et l'ancienneté. Le décret d'application spécifiant cette mesure vient de paraître<sup>39</sup>, avec un débat de fond sur la définition de la qualification (requis par l'emploi ? acquise par la personne ? décrite par les niveaux de la classification ?)

Sous la réserve du point précédent, les indicateurs du RSC/BDES sont une photographie des salaires au temps (t) qui ne mesurent pas la progression de carrière dans le temps, son ralentissement et son arrêt à un certain niveau (effet plafond de verre).

---

<sup>39</sup> Décret 2016-868 du 29 juin 2016.

Les indicateurs ne concernent pas les PME.

Les indicateurs sont naturellement des indicateurs tendant à mettre à jour des incohérences collectives pour les corriger, non les discriminations individuelles, soit au temps t, soit à l'issue d'une trajectoire de carrière. **On verra dans le chapitre 2 que de nouveaux outils permettent de faire un lien entre collectif et individuel.**

On voit à l'issue de cette brève analyse critique l'intérêt que peuvent représenter, de nouveaux outils de mesure et d'explication des écarts de salaire entre les femmes et les hommes.

### 3.2 Un affichage par exception auprès des parties prenantes de l'entreprise

Les données internes de l'entreprise incluant donc les résultats de la négociation collective qu'on analysera en point 3.5. ne sont diffusées que par exception aux parties prenantes de l'entreprise et mises dans le domaine public. Ce sont fondamentalement les informations financières qui sont transmises aux actionnaires (assemblées générales), aux administrateurs (conseil d'administration, conseil de surveillance), au public.

On notera notamment que le bilan social<sup>40</sup> de l'entreprise, qui notamment récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social et doit être adressé aux actionnaires dans les sociétés par actions, ne contient aucun élément sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans ses 33 rubriques.

Le code du commerce prévoit pour sa part que « le conseil de surveillance délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale<sup>41</sup> ».

La synthèse du plan unilatéral en l'absence d'accord sur l'égalité professionnelle doit être publiée sur le site Internet de l'entreprise. La transparence externe si elle est imposée et vécue comme une sanction est donc redoutée.

**Cette faible exposition externe a dispensé les entreprises de se doter d'outils de mesure et d'explication robustes de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.**

Or, on va voir que cet environnement est en train de changer et que l'entreprise va être de plus en plus soumise à une exigence de transparence, nécessitant alors de revoir ses - faibles - outils internes.

### 3.3 Une démarche d'explication inexistante

On a précédemment mis en lumière que :

- Le raisonnement au niveau de l'entreprise ne permet pas de mesurer les écarts de rémunération liés à la ségrégation des métiers entre entreprises et entre secteurs économiques.
- Les indicateurs du RSC sont statiques et ne permettent pas de mettre en perspective la ségrégation verticale des métiers.
- Les indicateurs du RSC ne comportent pas de dimension explicative, ni justificative.

---

<sup>40</sup> Article L 2323-22 du code du travail

<sup>41</sup> Article L 225-82-1 du code du commerce.

### 3.4 Une justification large mais mal connue et mal comprise des différences de rémunérations éventuelles

#### 3.4.1 Les règles et leur interprétation

Les entreprises doivent respecter en matière de rémunération accordées aux femmes et aux hommes une même logique exprimée sous une forme négative, la prohibition de toute discrimination et sous une forme positive l'obligation d'égalité de traitement.

L'article L 1132-1 du code du travail interdit « toute mesure discriminatoire directe ou indirecte... notamment en matière de rémunération, de mesure d'intéressement ou de distribution d'actions... de classification, de promotion professionnelle en raison (du) sexe », sauf nécessité professionnelle essentielle et déterminante, objectif légitime et exigence proportionnée.

Par ailleurs, les entreprises doivent respecter une règle fondamentale fixée à l'article L 3221-2 du code du travail (issue de la loi du 22 décembre 1972) et qui dispose que « tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes ». Ce principe est issu des règles internationales auxquelles la France est partie (convention 100 de l'OIT de 1951) et des règles des traités européens depuis l'origine (actuel article 157 du TFUE<sup>42</sup>).

L'extension de la règle d'égalité de salaire de « travail égal » à « travail de valeur égale » est intervenue, dès lors que les femmes et les hommes occupent le plus souvent des emplois différents et dans des conditions de travail différentes.

La notion de travail de valeur égale a été précisée :

- par la loi française. L'article L 3221-4 du code du travail issu de la loi du 13 juillet 1983 précise que « sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparables de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charges physiques ou nerveuses ».
- par la jurisprudence européenne et par la jurisprudence française.

*A contrario* des textes précédemment rappelés, les différences de rémunération sont autorisées lorsqu'il existe des différences justifiées par des critères objectifs et pertinents. de la valeur du travail.

La mission a procédé - à sa connaissance pour la première fois - à un rapprochement entre les diverses composantes de la rémunération de l'emploi et de la personne dans l'entreprise exposées en partie 1 et les motifs admis de non égalité de rémunération entre les femmes et les hommes<sup>43</sup>, étant précisé que le code du travail dispose que les différents éléments composant la rémunération sont établis selon des normes identiques entre les femmes et les hommes (article L 3221-6) et que, de la même façon, la CJUE vérifie le principe d'égalité à l'égard de chacun des éléments de rémunération<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Le TFUE s'applique en matière d'égalité de rémunération directement à toutes les formes de discrimination susceptibles d'être constatées, sans que des mesures communautaires ou nationales déterminant ses critères soient nécessaires pour sa mise en œuvre.

<sup>43</sup> *Code du travail annoté 2016*, Dalloz. *Code du travail annoté 2016*, Groupe Revue fiduciaire. *Code de droit social européen 2007*, B Teyssié. *Droit social de l'Union européenne*, P. Rodière, L.G.D.G., 2014.

<sup>44</sup> 17 mai 1990, Dr Harvey BARBER

Composante du salaire	Différence de rémunération admise par la loi française ?	Différence de rémunération admise par la jurisprudence européenne et française ?
<u>1. Rémunération de l'emploi</u>		
Noyau stable d'activités de l'emploi décrit dans les classifications	Oui, en cas de responsabilités différentes	Oui, en cas de responsabilités différentes
Activités supplémentaires de l'emploi	Idem	idem
Sujétions de l'emploi	oui	Oui, en tenant compte des aptitudes particulières des deux sexes
<u>2. Rémunération de la personne</u>		
Qualification initiale	oui	Absence de cas
Expérience professionnelle	oui	Oui, dont acquisition d'une formation professionnelle Le cas échéant expérience acquise chez un autre employeur, au moment de la fixation du salaire d'embauche Rémunération possible d'un parcours professionnel atypique
Ancienneté	Absence de norme	oui
Potentiel	Absence de norme	Absence de cas
Professionalisme, mérite	Absence de norme	Oui, service rendu, qualité de travail prouvés objectivement adaptabilité du travailleur à des horaires ou à des lieux de travail variables
Mobilité	Absence de norme	Absence de cas
Résultats	Absence de norme	Oui, si système d'appréciation objectif et entretien individuel
<u>3. Autres éléments</u>		
		Maintien provisoire de droits acquis (ex : cas de fusions/acquisitions d'entreprise) Etat du marché du travail quand une spécialité est rare et nécessite un salaire attractif (Mais pas la contrainte budgétaire momentanée imposée par une autorité de tutelle)

### 3.4.2 L'analyse de la réglementation

Ce rappel juridique fait<sup>45</sup>, a-t-il une portée sur la problématique de la mesure et l'explication des écarts de rémunération ? *A priori*, ces règles s'appliquent à des relations interindividuelles et non à un écart global au niveau de l'entreprise. Dans les faits toutefois, ces règles ont quatre utilités sur ce sujet des écarts globaux de rémunération :

- elles orientent le sens de l'obligation de négocier la suppression des écarts de rémunération (et celui des indicateurs associés) fixée de façon très générale par la loi comme on le verra

<sup>45</sup> On n'évoque pas ici le champ de la comparaison : ce qu'est la notion d'entreprise prise en compte, le salarié comparateur etc.

- elles disent ce qui est justifiable dans la mesure de l'écart (et pas seulement ce qui est explicable) ; pour raisonner par l'absurde, si les règles ne reconnaissaient pas l'ancienneté comme motif possible de différence de rémunération, un outil de mesure comprenant cette variable ne serait pas justifié
- **elles servent de base à un type d'outil particulier que l'on analysera dans la partie 6, les outils de mesure de la neutralité entre sexes des critères de classifications des emplois, donc de la première et principale composante des rémunérations**
- elles posent la problématique du lien entre le constat et la correction des écarts collectifs et des écarts individuels que certains des nouveaux outils que l'on va analyser envisagent.

Il est alors utile du point de vue de ces quatre raisons de commenter brièvement les règles actuelles.

En premier lieu, la définition du travail à valeur égale par la loi du 13 juillet 1983 est vieillie et peut sembler mélanger une notion d'emploi égal (défini par un champ de responsabilités et par certaines sujétions) et de « personnes égales » (définie en fonction des qualifications et de l'expérience professionnelle).

L'OIT comme beaucoup de pays (exemples : Canada, Suède, Australie, récente loi californienne calée sur la notion de travail substantiellement similaire) ont pour leur part affiné leur définition, d'une part autour de la notion exclusive d'emploi égal (et donc de travail à effectuer indépendamment de la personne, non de travail effectué par la personne), d'autre part autour de 4 données le définissant : les compétences requises (fonction de la formation initiale et de l'expérience professionnelle), la responsabilité (ce pour quoi les salariés sont comptables pour le travail qu'ils font), l'effort (physique ou mental nécessaire pour accomplir l'emploi) et les conditions de travail. **Ce genre de définition est alors très congruent avec les concepts et les outils d'évaluation neutre des emplois, congruence et outils qui n'existent pas en France.**

En deuxième lieu, à emploi de valeur égale, la jurisprudence estime que le principe d'égalité de rémunération concerne l'ensemble des composantes de la rémunération, donc aussi la rémunération de la personne et pas la seule rémunération de l'emploi. Même si, du point de vue de la CJUE, la justification des différences de traitement doit reposer sur « des raisons objectives et étrangères à toute discrimination fondées sur le sexe », l'ensemble de la réglementation et de la jurisprudence apparaissent « accueillantes » pour reprendre l'expression d'un commentateur autorisé du droit social européen<sup>46</sup>.

Pour reprendre la récente loi californienne - encensée par les commentateurs - celle-ci admet, pour sa part dans son texte, comme motifs pouvant justifier une inégalité de traitement : l'ancienneté, le mérite, les revenus déterminés par une quantité ou une qualité de production (donc le travail effectué), tous autres facteurs de « bonne foi » comme l'éducation, la formation, l'expérience.

Un outil de mesure des écarts de rémunération décomposant ceux-ci pourra donc retenir de nombreuses variables.

En troisième lieu, selon les constats de la mission, les entreprises ignorent tout de la règle « à travail de valeur égale, salaire égal » :

- parce qu'elle est inscrite dans un corpus large et complexe d'injonctions en matière d'égalité professionnelle
- parce que, comme on vient de le voir, la définition de la valeur égale du travail n'est pas claire

---

<sup>46</sup> P. RODIERE, *Ibid.*

- parce qu'une large jurisprudence - non consolidée - a du compléter et élargir la définition légale originelle compte tenu de l'évolution de la structure des rémunérations ces dernières décennies.

Les entreprises (et les branches), les grands cabinets de rémunération, les responsables du label Egalité et même le code du travail dans son article relatif au règlement intérieur<sup>47</sup> inventent alors de nombreuses formules (« à compétences égales / à exigences égales / à responsabilités égales / à contributions égales / à poste comparable / à capacités professionnelles égales, salaire égal) non fondées juridiquement, quand elles n'ignorent pas pour l'essentiel d'entre elles le principe.

La définition du travail à valeur égale, censée éclairer le sens de la négociation obligatoire sur la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, manque alors complètement son objectif.

En dernier lieu, les salariés ignorent eux aussi tout de la règle « à travail de valeur égale, salaire égal ». Même s'il existe de nombreuses raisons à la faiblesse des recours individuels devant l'inspecteur du travail (quasiment jamais saisi), le Défenseur des droits (cf. partie 2), le juge (pas de recensement des recours juridictionnels) - nécessité d'accéder aux salaires des collègues, déstabilisation des relations interpersonnelles dans l'entreprise, nécessité d'un argumentaire juridique incontestable compte tenu d'une jurisprudence très subtile, prescription des faits, durée et coût du procès, compensation et sanctions strictes, manque de confiance dans la justice - l'absence de clarté de la règle et son absence de complétude ayant justifié le développement de la jurisprudence européenne et française sont aussi des raisons à cette faiblesse.

### 3.5 Une injonction assez formelle de négocier la suppression des écarts

La troisième obligation juridique des entreprises (de plus de 50 salariés) est l'obligation de négocier la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. La France est l'un des seuls pays, avec la Belgique, l'Italie, l'Espagne, la Suède (partiellement) à avoir fait ce choix, de façon continue et régulièrement étendue et contrainte depuis 2001. D'autres pays ont fait le choix de faire de la suppression des écarts de rémunération une stricte question d'ordre public traitée par des obligations (Québec, cf. ci-après) et des sanctions (cf. *class action* des pays anglo-saxons).

#### 3.5.1 Les règles complexes

Le choix français a abouti à une réglementation extrêmement précise, organisant cette obligation de négocier :

Dans sa finalité (et son ambition) : la suppression des écarts (et non leur réduction).

Dans son champ : la loi impose aux partenaires sociaux de négocier sur la suppression des écarts (un objectif de résultat) mais aussi sur leurs déterminants potentiels: classifications professionnelles et niveaux de qualification, déroulement de carrière ou promotion professionnelle, mixité des métiers ou des emplois et parcours professionnels, articulation entre activité professionnelle et exercice de la responsabilité familiale, outre bien sûr la négociation sur tous les déterminants des rémunérations.

---

<sup>47</sup> Article L 1321-3



Dans son lien avec les obligations de non discrimination et d'égalité de traitement. Le Code du travail prévoit que les critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail sont analysés afin d'identifier et de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes et afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des compétences des salariés<sup>48</sup> ; que les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, sont établis selon les règles qui assurent l'application du principe selon lequel pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'employeur assure l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes ; que la négociation sur les classifications doit prendre en compte l'objectif de mixité dans les emplois.

Dans son intégration dans la négociation plus globale sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (et désormais la qualité de vie au travail) et la négociation annuelle obligatoire sur les salaires.

Dans son niveau : la branche et l'entreprise, sans exclure une intervention non obligatoire du niveau interprofessionnel.

Dans sa temporalité : annuelle, triennale, quinquennale selon les objets précis et son articulation avec les négociations associée.

Dans sa documentation : outre les données faisant l'objet du point 3.1, un diagnostic et une analyse de la situation comparée des femmes et des hommes doit précéder la négociation.

Dans son opérationnalisation : l'obligation est organisée selon le cycle : fixation d'objectifs de progression, définition et programmation de mesures quantitatives et qualitatives pour les atteindre, détermination d'indicateurs, évaluation du coût des mesures, suivi de la mise en œuvre, évaluation du niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs retenus, explication sur les actions prévues non réalisées, fixation d'objectifs de progression pour le cycle suivant.

Dans ses alternatives : en cas d'échec de la négociation d'entreprise sur l'égalité professionnelle (où le compartiment égalité salariale est obligatoire), l'employeur doit définir un plan d'action unilatéral avec des critères clairs, précis et opérationnels dans le cadre du processus décrit au point précédent et doit porter à la connaissance des salariés, tenir à la disposition de toute personne qui le demande et publier sur le site Internet de l'entreprise une synthèse de ce plan d'action.

Dans ses sanctions : lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord collectif sur l'égalité professionnelle (où le compartiment égalité salariale est obligatoire) ou à défaut par un plan d'action justifié par l'échec des négociations collectives, les entreprises peuvent être condamnées à une pénalité de 1 % des rémunérations maximum (avec un certain nombre de motifs de défaillances acceptables) ; lorsqu'elles ont été sanctionnées pour discrimination ou non respect des obligations de négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale, l'accès aux marchés publics et aux partenariats public-privé peut être refusé aux entreprises (sous réserve de la régularisation rapide de leur situation) ; s'il n'y a pas de convocation à négociation ou pas de négociation, le chef d'entreprise peut être condamné pénalement (emprisonnement, amendes).

Dans son bilan au niveau national : la Commission nationale de la négociation collective établit chaque année le bilan de l'application des mesures tendant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ; à l'issue de la négociation sur les classifications, les branches doivent remettre à la CNNC et au CSEP un rapport sur la révision des catégories professionnelles et des classifications portant sur l'analyse des négociations réalisées et sur les bonnes pratiques. Dans les conditions à l'extension ou à l'élargissement des conventions collectives par l'Etat.

---

<sup>48</sup> Article L 2241-7 du code du travail.



### 3.5.2 La réticence des acteurs

Il est vraisemblable qu'une partie des raisons ayant conduit à ce très serré corpus d'obligation de négocier correspond à la réticence des acteurs à négocier :

- les salariés, en défense des droits acquis et des identités de métiers
- les organisations syndicales, actuellement mobilisées sur les sujets d'emploi, soucieuses de la protection de leur base électorale, faiblement représentées par des femmes
- les entreprises

De façon générale, les entreprises :

- ne se reconnaissent aucunement dans les chiffres d'écart globaux macroéconomiques, soit initiaux, soit résiduels, *a fortiori* assimilés à des inégalités et à des discriminations, que ces chiffres les concernent chacune d'entre-elles, mais aussi les entreprises prises comme un tout<sup>49</sup>.
- estiment au contraire respecter strictement la règle « à travail égal, salaire égal » compris globalement comme « à poste et à formation/ancienneté/expérience professionnelle comparables, salaire égal » **dont on verra qu'elle est le fondement général des récents outils créés par les entreprises.**
- estiment aussi respecter strictement la règle « à travail à valeur égale, salaire égal » - lorsqu'elles la connaissent - la valeur incluant de leur point de vue le travail effectué donc la rémunération du professionnalisme et des résultats, en bref la productivité du salarié, ce qui est admis par la jurisprudence, comme on l'a vu, pour autant qu'existent *a priori* des règles transparentes organisant ces rémunérations.
- admettent qu'existent des ségrégations professionnelles horizontales et verticales mais dont est responsable la société en termes de stéréotypes de métiers et de répartition des rôles familiaux influençant alors les choix individuels (dont : interruption de carrière des mères de famille) situations dont n'est pas responsable l'entreprise, même si elle a à apporter sa contribution à ce sujet (meilleure mixité des métiers, conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, gestion des carrières des femmes).
- craignent le risque financier lié à la discrimination, crainte d'autant plus grande que sont importants les chiffres d'écart macroéconomiques affichés et non expliqués.
- argumentent parfois sur la difficile acceptabilité sociale interne notée précédemment.
- mettent en avant l'exclusif objectif de compétitivité et d'existence de l'entreprise.
- comprennent mal la mutation du droit du travail qui s'insère aujourd'hui de plus en plus dans le droit commun des libertés et droits fondamentaux compte tenu des sensibilités contemporaines ; au-delà du salarié, de sa subordination, c'est la personne qu'il convient de juridiquement protéger : par le principe de non discrimination, la protection de la vie personnelle, la lutte contre les atteintes à la dignité des personnes.

**La limite évidemment à ces réticences est qu'elles ne sont pas objectivées ni mesurées, d'où l'importance des outils à cette fin que l'on va étudier dans le chapitre 2.**

<sup>49</sup> Cet écart de perception entre un chiffre macroéconomique et la réalité vécue par une entreprise, une personne n'est naturellement pas limitée au sujet des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (cf. la perception par chacun de l'indice des prix)

### 3.5.3 L'analyse

Le choix de l'égalité salariale par la négociation a pour avantage, comme pour ce qui est des données analysées au point 3.1, d'être ancré :

- dans la vie courante des entreprises et au plus près des problématiques des salariés dans un contexte de déconcentration et d'individualisation croissante des relations du travail ;
- dans le collectif de la régulation ;
- dans le multidimensionnel du problème ;
- dans la constitution d'une alternative à des mesures contraignantes externes à l'entreprise (ex : exposition publique des écarts, quotas obligatoires).

Ce corpus juridique très précis relatif à la négociation de la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes appelle toutefois les observations suivantes.

Il s'insère dans un champ très vaste d'obligation de négociier, en matière d'égalité professionnelle (9 domaines potentiels), en matière de rémunération et en de multiples autres champs (seniors, pénibilité, handicap, stress, GPEC, formation etc.) avec le risque que cette négociation permanente et vaste et la saturation des négociateurs entraînent des résultats *a minima* et une désincitation à aller au-delà de la contrainte légale<sup>50</sup>, voire des résultats formels, notamment sur les sujets non prioritaires que sont souvent l'égalité professionnelle et l'égalité salariale.

Il est sédimenté, complexe, mouvant (depuis 15 ans, 6 lois de fond sur ce sujet).

Il n'est pas assis sur un diagnostic chiffré et partagé comme on l'a vu au point 3.1.

Il n'est pas organisé par des principes clairs et compris par les différents acteurs comme on l'a vu au point 3.4 ; tout au contraire, de nombreux concepts non articulés circulent : écart, inégalité et inéquité, discrimination, ségrégation

Il est obligatoirement situé au niveau de l'entreprise (car lié à la négociation annuelle obligatoire sur les salaires) et il n'y a pas de possibilité d'accord au niveau d'un groupe (contrairement aux autres compartiments de la diversité ou au contrat de génération).

Il pâtit de la faiblesse du taux de syndicalisation français.

Il est faiblement piloté, s'agissant de fait de 150 000 entreprises de plus de 10 salariés et faiblement accompagné malgré de récents efforts.

Toutes ces critiques sont évidemment fortes concernant les PME.

Fondamentalement, si la loi a quasiment fixé aux entreprises une obligation de résultats en matière de conclusion d'accord sur la suppression des écarts de rémunération,

- elle ne définit pas ce qu'est une rémunération ; or, l'on a vu en partie 1 puis au point 21 les différentes acceptions très différentes de ce terme
- elle ne définit pas ce qu'est un écart, ni s'il est justifié ou non. La seule référence juridique disponible est celle des règles relatives à la non discrimination et à l'égalité de traitement, référence néanmoins individuelle, permettant de larges motifs d'écart de traitement, inconnue des entreprises et ignorant l'essentiel, la ségrégation verticale et horizontale des métiers.

<sup>50</sup> *Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : avancées, résistances et conditions de développement*. Rapport de recherche de l'Institut du Travail de l'Université de Strasbourg pour la DIRECCTE Alsace, avril 2015.

**En bref, en matière d'écarts de rémunération au sein des entreprises, on ne sait pas de quoi l'on parle.**

On ne s'étonnera pas alors que le corpus d'obligation de négocier soit faiblement respecté, contrôlé et sanctionné.

Respecté en termes de conclusion d'accords : 37,8 % d'entreprises couvertes au 15 octobre 2015 soit par un accord, soit par un plan unilatéral avec un ratio 2/3-1/3 pour les deux instruments. Ce pourcentage progresse dans le temps -7,5 % en 2007- et selon la taille de l'entreprise - 83 % pour les plus de 1000 salariés, 65 % de 300 à 1000, 33 % pour 50 à 300<sup>51</sup>.

Respecté en termes de contenu : absence de diagnostic ou de constats chiffrés tirés du RSC donc de problématisation, absence d'objectifs de progression avec des objectifs chiffrés, mesures d'action floues, faible articulation accord d'entreprise - accord de branche, faible diffusion au sein des entreprises<sup>52</sup>

Contrôlé par l'inspection du travail à laquelle sont transmis tous les actes de l'entreprise (RSC, accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle)

Sanctionné par l'administration (exemples : les administrations publiques se contentent de vérifier que la case « égalité professionnelle » est cochée dans la soumission aux marchés publics et n'ont aucun outil pour apprécier son contenu ; il n'y a eu sur la durée qu'un seul refus d'extension d'accord collectif de branche par l'Etat ; il y a eu 1662 mises en demeure avant pénalités au 15 avril 2015 (soit 1 % des entreprises).

**On voit bien alors de nouveau quelle peut être l'utilité potentielle d'outils de mesure et d'explication des écarts de rémunération des femmes et des hommes au sein des entreprises : elle permettrait enfin de qualifier puis de quantifier cet écart, donc d'opérationnaliser une négociation puis une politique de suppression.**

En conclusion de cette partie 3, la mission propose de modifier dans le code du travail les deux curseurs définissant actuellement la politique de suppression des écarts de rémunération :

- instituer une mesure des écarts à partir d'une liste de variables explicatives non discriminatoires et fixer des objectifs de correction obligatoires des écarts non expliqués et non justifiés,
- moins encadrer la négociation collective en termes de procédure et de *reporting*, dès lors que lui sont fixés des principes clairs et des objectifs ambitieux.

La mission propose également de simplifier en cohérence le droit applicable, à tout le moins le rassembler dans un document unique comme au Royaume-Uni, afin de mobiliser toutes les parties prenantes.

**Il faut alors à ces modifications des instruments et des outils opérationnels, objets du chapitre 2.**

La mission recommande les réformes suivantes du code du travail :

**Recommandation n°2 : Définir les concepts d'écart de rémunération et de discrimination en rémunération.**

**Recommandation n°3 : Etablir une liste des variables explicatives et non discriminatoires des écarts telles que dégagées par les normes et les jurisprudences nationales et européennes.**

<sup>51</sup> *La négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013.* Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2 décembre 2014, actualisé fin 2015.

<sup>52</sup> *Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle*, appuyé sur les bilans ARACT et DIRECCTE.

**Recommandation n°4 : Construire des politiques de suppression des écarts de rémunération totale fondée sur les trois temps suivants intervenant chaque année : les entreprises constatent les écarts de rémunération horaire entre les femmes et les hommes ; les entreprises expliquent ces écarts à partir de variables non discriminatoires; les entreprises suppriment les écarts non expliqués et non justifiés.**

Les outils de mesure nécessaires à ces trois temps et le rythme applicable aux PME - plutôt bisannuel qu'annuel - font l'objet des analyses et des recommandations du chapitre 2.

**Recommandation n°5 : Simplifier à tous les niveaux les injonctions normatives relatives aux procédures de dialogue social sur les écarts de rémunération.**

**Recommandation n°6 : Disposer d'une synthèse de toutes les dispositions du code du travail relatives à l'égalité salariale.**

## 4 UN PAYSAGE EN MOUVEMENT

Les deux parties précédentes ont décrit la forte inertie du sujet des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, au niveau de la collectivité comme au niveau de l'entreprise et, dans ce dernier cas, malgré les fortes obligations juridiques qui pèsent sur elle.

La mission estime néanmoins que ce paysage bloqué est en train de se modifier pour deux raisons : l'accroissement de la pression sur les entreprises par de nouvelles exigences et possibilités de transparence externe ; une approche plus proactive de l'égalité salariale par les entreprises et le développement d'outils de mesure pour ce faire. Entre les deux sont en développement des politiques volontaires de labellisation et de responsabilité sociale.

### 4.1 La pression en vue de la mesure transparente et de la suppression réelle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

La présente partie n'est pas consacrée à la transparence interne à l'entreprise des données salariales entre les femmes et les hommes telles qu'elles ont été analysées en partie 3 ou telles qu'elles font l'objet de la recommandation de la commission européenne du 7 mars 2014 « relative au renforcement du principe de l'égalité des rémunérations des femmes et des hommes grâce à la transparence ». On analyse ici une étape supplémentaire (car la transparence interne à l'entreprise doit être première) où l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est rendu public vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : actionnaires et investisseurs, clients, donneurs d'ordre (les collectivités publiques dans les marchés publics, des entreprises privées) à des entreprises sous-traitantes, collaborateurs potentiels, acteurs territoriaux, opinion publique.

Cette exigence d'égalité de traitement par la transparence a trois points d'appui forts :

Deux, spécifiques à la problématique des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes :

- il est impossible de corriger ce qu'on n'a pas constaté ni affiché, désormais de façon d'autant plus large que le sujet apparaît bloqué,
- la transparence créera de la concurrence entre les entreprises en matière de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines donc de recours à la meilleure main d'œuvre.

Le troisième, non spécifique, où la transparence de l'action des acteurs collectifs et individuels est devenue un des nouveaux paradigmes de nos sociétés, très au-delà donc de la problématique du présent rapport.

#### 4.1.1 Les nouvelles exigences de transparence externe

Ce sont les pays anglo-saxons qui sont engagés dans cette perspective où les entreprises devront publier leurs écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes.

Aux USA, le président OBAMA a décidé que les entreprises de plus de 100 salariés devraient à partir de 2017 publier annuellement un résumé des données de paie par genre, race et ethnie et conduire une revue annuelle du système salarial pour identifier les disparités éventuelles. Ces données seront transmises à l'agence fédérale *Equal Employment Opportunity Commission* qui, sur ces bases, identifiera les employeurs ne respectant pas les mesures d'égalité de l'*Equal Pay Act* de 1963 (proches de « à travail à valeur égale, salaire égal »). Ces données de paie doivent déjà être transmises depuis 2014 par les entreprises qui contractent avec l'Etat.

Le Royaume-Uni a pour sa part mené une consultation publique en 2015 sur le même sujet de la transparence externe obligatoire (une telle transparence existait sur des bases volontaires depuis 2010 mais sans succès) et vient de prendre les décisions suivantes applicables à partir d'avril 2017 pour de premières publications en 2018.

Objectif politique : éliminer le *gender pay gap* en une génération

Principes : pas de référence juridique au travail à valeur égale

Champ : les entreprises de plus de 250 salariés soit 7960 employeurs, 11,3 millions de salariés, 34 % de la main d'œuvre

Chiffres : les écarts de salaires moyens (simplicité) et médians (chiffre retenu au niveau de la statistique nationale) en taux horaire entre les femmes et les hommes, hors heures supplémentaires et hors bonus dont le montant – aléatoire – des 12 derniers mois devra être rendu public avec une distinction par sexe. Une analyse par grade ou métier n'a pas été retenue, car porteuse de rupture de confidentialité, trop coûteuse et non opérationnelle, toutes les entreprises n'ayant pas un tel système salarial ; le narratif pourra traiter ce sujet La proportion femmes-hommes dans chaque quartile de salaires.

Narratif : les entreprises seront incitées à compléter les informations publiées par des éléments de contexte susceptibles d'expliquer les différences de rémunérations et d'exposer les mesures qu'elles prennent. C'est le principe appliquer ou expliquer (*comply or explain*).

Lieu : site Internet de l'entreprise (accessible donc aux salariés, aux parties prenantes et au public) ; site officiel national.

Rythme : annuel.

Coût de mise en œuvre : faible car règles simples, un appui institutionnel. Et des bénéfices de fond pour les entreprises.

Appui public : pour comprendre les nouvelles règles, pour aider au calcul, pour aider à analyser, pour aider à corriger

Contrôle et sanctions : pas de pénalités supplémentaires ; notification au gouvernement sous la responsabilité d'un responsable senior attestant de la pertinence des données ; contrôle de certaines de ces déclarations, publication et comparaisons par secteur ; valorisation des entreprises qui publient les données les plus claires et les plus complètes ; publication du nom des entreprises les moins vertueuses. Il y a donc un objectif émulation et concurrence entre entreprises dans l'objectif de transparence.

Propositions écartées : le calcul par les institutions publiques de recouvrement des contributions ; la publication avec les comptes annuels ; la publication sur un site des jugements des tribunaux en discrimination salariale ; la publication de l'écart dans les annonces de recrutement ; l'audit flash par l'EHRC ; l'obligation de compléter les informations au-dessus d'un certain seuil d'écart

Au Royaume-Uni, les entreprises et leurs représentants ne se sont pas montrés opposés à cette transparence externe - tout en préférant des publications volontaires - dès lors qu'elles avaient la possibilité d'un « narratif », c'est-à-dire la possibilité :

- d'expliquer les raisons complexes de l'écart, soit internes, soit hors de portée des entreprises (éducation, marché des rémunérations, préférences de carrière), **explications le cas échéant adossées à des outils de mesure,**
- d'exposer les mesures correctives qu'elles ont adoptées.

Les deux exemples exposés le sont dans des pays qui n'ont pas fait le choix comme la France de réduction de l'écart de rémunérations par la négociation collective obligatoire, mais qui ont privilégié jusqu'à présent les actions de justice individuelle ou collective et qui encouragent à tous les niveaux la concurrence entre les bonnes pratiques RH des entreprises.

Même si la mission ne recommande pas à court terme un tel affichage public des écarts de rémunération au bénéfice d'une refondation de la politique de constatation-explication-justification-correction à l'interne de l'entreprise, il lui semble néanmoins que cette pression à la transparence externe atteindra notre pays comme les autres, compte tenu du paradigme de la transparence de nos sociétés rappelé précédemment, singulièrement comme premier moyen d'action individuelle et collective vers l'égalité.

Il se trouve par ailleurs que la révolution numérique offre les outils de cette transparence.

#### 4.1.2 Les nouvelles possibilités de transparence externe

Il existe de longue date, organisées par les grands cabinets spécialisés, des enquêtes de rémunération rendues publiques (ex : *Payscale* du groupe HAY) mais qui étaient fondées plutôt sur le salaire des cadres et avaient pour objectif de fournir des comparaisons avec la référence de marché. Le sujet d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes n'était pas la préoccupation majeure de ces enquêtes.

La Toile a vu naître depuis quelques années trois types nouveaux d'outils exploitant pour ce faire les données publiques ouvertes.

##### 4.1.2.1 Les comparateurs de salaires

Les comparateurs de salaires (*pay equity toolkit*, sites *what am I worth*) entre les femmes et les hommes sont conçus fondamentalement par secteur économique ou par métier (ex : barreau, enseignants, journalistes). Le type de données comparées entre les femmes et les hommes est ici très élémentaire (les salaires moyens des femmes et des hommes), a plutôt pour objectif de donner une référence du marché du travail et éviter la sous-enchère salariale par les employeurs, **n'offre pas de possibilité de rendre compte sérieusement de l'explication des écarts et des mesures prises pour les réduire.**

##### 4.1.2.2 Les comparateurs de salaires enrichis

Les comparateurs de salaires « enrichis », mettent en perspective les données élémentaires précédentes avec des données supplémentaires. On citera par exemple :

- le site du Pariteur, créé par France Télévisions qui répartit à partir des données de l'INSEE extraites des DADS, le salaire net mensuel médian en équivalent temps plein pour chaque sexe, pour 412 professions dans chacune des 22 régions de France métropolitaine, par tranche d'âge ;
- le premier comparateur concernant les communes créé par l'Observatoire des inégalités, le Compas, la Gazette des communes qui met en lumière pour les femmes et pour les hommes tout en les comparant avec la moyenne nationale : le taux d'activité des 25-64 ans, le salaire net horaire moyen, la part des cadres supérieurs, la part des bas niveaux de rémunération (fin de 3<sup>ème</sup>) ;
- l'outil de l'université Laurier au Canada qui met en relation les salaires moyens entre les femmes et les hommes avec le niveau d'éducation, l'expérience, la branche et l'emploi ;
- le *Wage Indicator*, développé aux Pays-Bas par l'Université d'Amsterdam qui compare les salaires dans la même branche, le même niveau de poste, le même niveau d'éducation et années d'expérience ;
- le site de l'administration autrichienne qui croise les salaires avec les variables niveau d'éducation, expérience professionnelle, type de travail effectué ;
- le calculateur de salaires de l'Union syndicale suisse qui répartit les salaires selon le sexe, la formation, l'activité (570 branches), la région.



**La limite de ce deuxième type d'outil est son caractère non scientifique en termes d'explication des écarts, a fortiori de justification, et son caractère très diversifié.**

4.1.2.3 Les réalisations technologiques fondées sur le big data, les plateformes communautaires, les applications mobiles, les objets connectés, les sites web, les réseaux sociaux, les applications vidéo interactives

Ces réalisations technologiques sont engagées dans la diffusion : des salaires des personnes faisant le même travail (comparateur enrichis ci-dessus, mais aussi sites de partage individuel des salaires comme Glaudoor.com, Payscale.com, Salary.com) ; des comparaisons avec le niveau national, le secteur, le niveau de classification ; des règles juridiques de non discrimination (dans les pays anglo-saxons, pas en France) ; des outils pour aider les femmes à la négociation lors du recrutement, la promotion, l'augmentation, la mobilité ; des connections avec les réseaux sociaux sur ce thème (par exemple, le site du Pariteur incite à faire savoir l'écart sur les réseaux sociaux, fournit une lettre personnalisée demandant des explications à son DRH).

On prendra ici trois exemples :

Le concours organisé par le *Department of Labor* américain au cours de ces derniers mois, spécifiquement sur l'égalité de rémunération

Le hackaton qui sera organisé les 12 et 13 octobre 2016 à Paris par la plateforme *Imagine with Orange* visant de façon plus large à développer des projets innovants favorisant la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes en s'appuyant sur des technologies pour faciliter les questions du quotidien, favoriser la mixité et l'équilibre des genres sur le plan professionnel et personnel. Les premières idées exprimées concernent : la carte des compétences permettant de détecter des talents cachés, la carte des responsabilités et des salaires entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, une plateforme collaborative de coaching professionnel de jeunes femmes).

Le *Gender Gap Software* de DATA MORPHOSIS, qualifié « d'arme de transparence de masse » et conçu par des ingénieurs de jeux vidéo et des experts en visualisation de données.

Tous ces outils comparateurs et tous ces outils technologiques restent, malgré les efforts de certains, assez élémentaires, déconnectés des exigences juridiques, ne cherchant pas à expliquer la complexité des causes des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et ils peuvent, soit mettre en lumière des écarts dans des entreprises qui se sont authentiquement engagées sur la réduction des écarts, soit ne pas mettre en lumière des entreprises où il y a de vraies discriminations.

**Si les institutions publiques et les entreprises ne se dotent pas d'outils moins élémentaires, on aboutira sur le sujet des écarts de rémunération entre femmes et hommes à une confusion encore plus grande qu'actuellement en termes de chiffres et de débats.**

Or, il se trouve que cette double pression sur les entreprises en matière de transparence externe - exigence des règles et possibilités des applications numériques - rencontre une évolution récente et en plein développement : une plus grande proactivité des entreprises sur la suppression des écarts de rémunération accompagnée par la création de nouveaux outils de mesure et d'explication.



## 4.2 Des entreprises plus proactives en matière de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et qui s'appuient sur la création de nouveaux outils de mesure et d'explication

Il ne faut pas exclure dans le développement des outils dont on va rendre compte :

- soit la volonté des pouvoirs publics de doter leurs services d'instruments de contrôle de l'égalité de rémunération au titre du droit du travail ou du droit des marchés publics (c'est dans ce dernier cadre que la Suisse a développé l'outil pionnier LOGIB – cf. annexe1)
- soit la « peur du gendarme » au sein des entreprises et l'existence d'un certain nombre de sanctions, en termes du droit du travail ou de droit des marchés publics.

Mais globalement, les entreprises rencontrées par la mission et qui ont développé les outils se situent plutôt dans une attitude proactive en faveur de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, comme en faveur de toute diversité et des autres éléments de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (il y a d'ailleurs le plus souvent des équipes RH globales qui s'occupent de l'ensemble de ces sujets égalité femmes-hommes, diversité, RSE). Naturellement, la mission a préférentiellement rencontré parmi les entreprises qui se sont dotées d'outils de mesure, des entreprises proactives.

### 4.2.1 Des entreprises plus proactives sur le sujet de l'égalité salariale

Il existe depuis un certain nombre d'années une large école de pensée adossée à de nombreux travaux académiques mettant en lumière les bénéfices pour l'entreprise de l'égalité de rémunération et plus largement l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'Agence australienne sur ce sujet (*Workplace Gender Equality Agency*) résume ainsi ces bénéfices :

- réduire le turnover du personnel, retenir des connaissances et du capital humain,
- réduire les risques de procès en discrimination, coûteux en temps et en argent,
- attirer un vivier large de talents,
- améliorer la motivation, l'innovation et la productivité,
- améliorer la réputation.

Ces raisonnements sont systématisés au niveau de l'économie par les organisations internationales (ex : OCDE, 2012, Inégalités hommes-femmes, il est temps d'agir ; Banque mondiale, 2012, Egalité des genres et développement ; OIT, 2013, l'égalité de rémunération ; World Economic Forum, *Gender Gap Report*) et les grands cabinets de conseil en stratégie et en RH (ex : la récente publication de l'institut McKinsey, *The power of parity : advancing women's equality in the United States*, avril 2016) estimant qu'il ne devait plus y avoir de place pour la désincitation à travailler ou à mobiliser pour la moitié de la population.

On trouvera dans l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes une bonne synthèse de ces raisonnements, relayé depuis par un certain nombre de documents du MEDEF<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup>Par exemple : *Etablir une meilleure égalité femmes-hommes dans un contexte de compétitivité responsable*, 2012 ; *Guide pratique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, 2012

Mais cette attitude proactive ne peut se contenter de bonnes intentions et nécessitent des preuves tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe. De premières grandes entreprises ont alors **développé des outils de mesure** qui, comme au niveau macroéconomique, partent de la constatation d'un écart brut de rémunération, neutralisent un certain nombre de variables explicatives, aboutissent à un écart non expliqué de quelques %, recourent au dossier des salariés pour voir si y figurent des justifications, corrigent ces écarts non expliqués et non justifiés pour aboutir à une égalité de rémunération.

Du point de vue des entreprises donc :

- il existe des outils de mesure robustes et complets et où enfin est défini ce dont on parle en matière d'écart, contrairement aux prescriptions réglementaires et aux initiatives médiatiques
- qui ne sont pas des outils de mesure de la neutralité sexuée des systèmes de classification qui ont fait l'objet de l'investissement historique des organisations internationales et européennes et de nombreux pays pour appliquer la règle juridique « à travail à valeur égale, travail égal »
- qui permettent de montrer, qu'à l'issue de mesures simples et non coûteuses de rattrapage, parfaitement acceptables par le corps social interne, il ne subsiste plus aucun écart de rémunération entre les femmes et les hommes du aux entreprises et à ses salariés
- qui conduisent à des constats et des comparaisons entre entreprises appropriés, consistants et impartiaux, ce qui n'est pas de cas actuellement
- qui montrent que les chiffres macroéconomiques ne peuvent être translatés au niveau microéconomique des entreprises

**On comprend la nécessité d'évaluer ces mutations et ces prétentions radicalement nouvelles et leur capacité d'être généralisées au-delà des premières entreprises concernées.** Ce sera l'objet du chapitre 2.

## 4.2.2 Le développement de nouvelles potentialités techniques

### 4.2.2.1 Le développement des systèmes d'information de ressources humaines (SIRH)

On a vu combien, au niveau national, on était obligé de raisonner à mailles larges, tant au niveau des rémunérations prises en compte que des données explicatives de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. L'entreprise peut au contraire raisonner à mailles fines en termes de rémunération (de plus en plus sophistiquées) et en termes de variables explicative (de plus en plus nombreuses compte tenu des politiques d'individualisation des salaires). Elle s'adosse pour ce faire à des SIRH adaptés et qui progressent régulièrement et qui seront peut-être capables à terme d'avoir une fonctionnalité de conduite d'analyse d'écarts et de se passer des audits externes ; les outils de mesure que l'on va décrire dans le chapitre 2 et qui nécessitent le plus souvent une aide externe pourront peut-être un jour être faits automatiquement.

Il ne faut néanmoins pas surestimer ce premier point et on dira en sens inverse en chapitre 2 combien les SIRH peuvent être éclatés dans l'entreprise, sans exhaustivité (ex : suivi des différentes composantes des rémunérations), sans profondeur temporelle significative, nécessitant alors, avant de faire fonctionner les outils, la constitution d'une base de données initiale.

#### 4.2.2.2 La mise en relation de données au sein de l'entreprise

On fait ici allusion à une tendance très récente - depuis 5 ans - de mise en relation (parfois improbable) du SIRH avec les autres bases de données de l'entreprise, appelée *Human Resource Analytics* (ou : *talent, people, predictive, workforce, human capital Analytics*) où mathématiciens, statisticiens, ingénieurs, informaticiens, tous *data scientists*, essaient d'appliquer la nouvelle science d'analyse des données aux ressources humaines (ex : croiser la base de données « traitement des courriels » avec la base de données « résultats dans le poste » ; calcul du risque de départ des top ingénieurs ou des risques de fraude dans les services financiers).

La *HR Analytics* devrait trouver, d'après les observateurs, divers points d'application dans le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en termes méthodologiques (présentation claire des données pour les décideurs ; réalisation d'analyses multidimensionnelles) et en termes de processus RH (recrutement ajusté entre les valeurs de l'entreprise et celle des individus ; constitution de bonnes équipes de travail). Nul doute que de tels travaux s'impliqueront dans l'explication des écarts de rémunération.

### 4.3 Entre la pression externe et la proactivité des entreprises : une labellisation et une responsabilité sociale des entreprises insuffisamment exigeantes

#### 4.3.1 La labellisation

La mission a constaté que l'image et la réputation des entreprises, surtout des grandes entreprises, jouait un rôle important dans la prise en compte des questions d'égalité professionnelle et d'égalité salariale entre les femmes et les hommes, soit pour montrer une proactivité sur ces sujets, soit pour montrer l'absence de risque de poursuite et de dommages-intérêts très importants par *class action*. D'ores et déjà, les entreprises se tournent vers des labels « éthiques » pour attester leurs démarches dans le domaine de l'égalité.

En symétrie, les marchés financiers et les investisseurs (le cas échéant minoritaires) s'intéressent de plus en plus à la mixité dans le cadre de l'augmentation des investissements éthiques. Des fonds d'investissements tels que Calpers (USA) ou Amazone Euro Fund en Europe prennent en compte les données liées à l'égalité professionnelle dans leurs critères d'investissements et des agences de cotation (Core Rating, Innovest, Vigeo) élaborent des outils pour mesurer la mixité dans les entreprises. Pour prendre un autre exemple, en janvier 2016, l'actionnaire Arjuna Capital a demandé à neuf entreprises du secteur technologique, comme Apple, Google et Amazon, les données sur les écarts salariaux du point de vue du genre et sur la politique et les objectifs de réduction du *gender pay gap*. Amazon a été la seule entreprise à s'y opposer, en arguant que la requête était trop vague. Amazon s'est tournée vers la US Security and Exchange Commission (SEC) pour qu'elle exclue ce champ du vote des actionnaires. Mais la SEC a donné raison à Arjuna Capital.

C'est dans ce cadre que se sont créés divers labels.

En France, le label « égalité » a été créé en 2004 et est supervisé par l'organisme certificateur qu'est l'AFNOR. Il récompense les bonnes pratiques des sociétés. La commission de labellisation réunit des représentants de l'Etat et l'ensemble des partenaires sociaux. Les bonnes pratiques sont évaluées selon trois critères : les actions d'information et de sensibilisation menées au sein de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle, la gestion des ressources humaines et du management pour assurer l'égal accès des hommes et des femmes à des postes de cadres et les mesures concrètes pour aider à concilier vie professionnelle et vie personnelle. Le label, renouvelable est valable trois ans seulement et un contrôle intermédiaire du respect des critères intervient au bout de dix-huit mois. Au 31 décembre 2014, 51 organismes étaient labellisés, ce qui concernait 738 477 salariés. Depuis 2015, le label « alliance » rassemble en un seul cahier des charges les exigences du label « égalité » et « diversité » pour les entreprises souhaitant s'engager sur ces deux aspects<sup>54</sup>.

Au niveau international le label GEES-GEIS (*Gender Equality European/International Standard*) a été élaboré, en 2010, par les grandes entreprises engagées au sein du fonds de dotation Arborus, qui souhaitaient disposer d'outils performants de pilotage de leur politique d'égalité. Le premier objectif de ce label est de reconnaître les efforts déjà entrepris à l'échelle européenne et définir les moyens appropriés pour tendre vers l'égalité professionnelle et la promouvoir au sein d'un groupe. S'engager sur le chemin de l'obtention de ce label suppose une réflexion autour de plusieurs axes dans la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la rémunération, la gestion des compétences... Ce label est également attribué pour trois ans.

Le label français a une forte limite (comme les outils internationaux mentionnés) : il n'impose pas de diagnostic sur les écarts de rémunération en entreprises, *a fortiori* pas de démarche d'explication, de référence fondée au droit de l'égalité de traitement (le cahier des charges parle du principe « à compétences, performances et fonctions égales, salaire égal » !), de mesures de correction en conséquence. Ce cahier des charges est très général, très large et très vague comme le sont les dispositions normatives.

Cette option de labellisation n'a enfin aucun outil en appui contrairement par exemple à la politique de labellisation en Suisse assise sur un « modèle d'analyse standard » que l'on analysera en partie 6 et qui fonde aussi l'outil fondamental LOGIB (cf. annexe 1).

#### 4.3.2 La responsabilité sociale des entreprises

La RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de considérations sociales et environnementales en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles.

Celle-ci comprend un ou deux indicateurs d'égalité professionnelle et/ou salariale entre les femmes et les hommes (exemple de l'initiative mondiale de standardisation des rapports de développement durable, *The Global Reporting Initiative* : le rapport entre la rémunération moyenne des hommes et des femmes, ventilée par catégorie de salariés).

Ces indicateurs sont très agrégés et reprennent toutes les ambiguïtés des indicateurs exigés par les législations nationales, ils ne proposent aucune démarche en explication et ne font pas référence au principe de salaire égal pour un travail à valeur égale.

En conclusion de cette partie, la mission estime que la priorité doit être donnée à la refondation des politiques de constatation-explicitation-justification-correction à l'interne de l'entreprise, exposée dans la partie 3 et ne recommande pour l'instant ni un affichage public des écarts de rémunération, ni une labellisation alternative à une réglementation d'ordre public. Une labellisation a par contre toute sa place en complément d'un socle normatif révisé et en s'appuyant sur ses outils génériques tels qu'ils vont être décrits dans le chapitre 2.

<sup>54</sup> Cahier des charges commun au Label Diversité et au Label Egalité Professionnelle – Applicable aux entreprises d'au moins 50 salariés – AFNOR Certification – 2015.

**Recommandation n°7 :** Privilégier la refondation des politiques de constatation-explication-justification-correction en interne à l'entreprise à l'affichage public des écarts de rémunération.

**Recommandation n°8 :** Intégrer dans le label « Egalité professionnelle » et dans les démarches de RSE la séquence constatation-explication-justification-correction des écarts de rémunération et ses outils.



## CHAPITRE 2 : LES OUTILS

Le présent chapitre est organisé en trois parties : la première propose une classification des instruments d'analyse des écarts de rémunération ; le deuxième analyse les 6 familles d'outils disponibles ; la dernière étudie la problématique des instruments d'analyse dans les PME.

### 5. LA NOMENCLATURE DES INSTRUMENTS D'ANALYSE DES ECARTS DE REMUNERATION

La France se caractérise globalement par l'absence d'instruments d'analyse des écarts de rémunération, ayant choisi une injonction générale de négociation faite aux partenaires sociaux analysée en partie 3.

Pour les rares grandes entreprises qui ont pris l'initiative récente de se doter d'instruments d'analyse des écarts, la mission a constaté qu'elles avaient choisi tel ou tel instrument par tâtonnement plus que par une démarche argumentée.

Il est donc important de commencer par classer ces outils et, de façon plus large, l'ensemble des instruments disponibles, en France et à l'étranger. Il conviendra ensuite dans les deux parties suivantes d'évaluer ces outils pour permettre aux entreprises de rationaliser leur choix en fonction de leurs besoins et de leurs moyens.

#### 5.1 Les utilisateurs

Les instruments que l'on va décrire peuvent être utilisés

- Par l'Etat
- Par les branches professionnelles
- Par les entreprises
- Par les certificateurs externes
- Par l'Etat contrôleur des règles du droit du travail ou des marchés publics
- Par les institutions publiques chargées de lutter contre les discriminations
- Par le juge

Cette première entrée de classement conduit à distinguer deux grands premiers types d'instruments : les instruments nationaux et les instruments d'entreprise.

Les instruments nationaux sont nécessairement des instruments retenant un nombre réduit de variables explicatives et non discriminatoires des écarts de rémunération. Ils peuvent être utilisés par plusieurs acteurs ; ainsi l'outil suisse LOGIB créé par l'administration fédérale est utilisé par celle-ci et ses contrôleurs des marchés publics, les entreprises, les certificateurs, le juge (cf. annexe 1).

Les instruments d'entreprise sont des instruments retenant un nombre potentiellement important de variables explicatives des écarts de rémunération et courent le risque de retenir dans ce nombre des variables discriminatoires. D'où la recommandation 3 visant à fixer une liste de variables explicatives et non discriminatoires.

Les deux types d'instruments peuvent être articulés : une vérification rapide avec les instruments nationaux, un approfondissement avec les instruments d'entreprise, comme cela existe en Suisse.

Les instruments peuvent être gérés directement par un utilisateur (ex : une entreprise) ou externalisés (ex : vers une société de conseil).

## 5.2 Les créateurs

Les instruments que l'on a déjà décrits et que l'on va décrire ont été créés :

- Par les institutions internationales
- Par les administrations
- Par les cabinets de rémunération
- Par les entreprises
- Par les institutions chargées de lutter contre les discriminations
- Par les universités

De façon générale, la mission constate la forte assise académique sur laquelle reposent les instruments concernés (en statistique, en économie du travail...) et auxquels ont recours tous les acteurs, comme on le verra par exemple dans le cas de l'administration suisse pour la création des modèles pionnier LOGIB et ABAKABA et leur récente évaluation (cf. annexe 1)

Il existe aussi dans les pays anglo-saxons une forte collaboration institutions publiques et cabinets de rémunération (ex : MERCER en Australie, WT Towers Watson au Royaume-Uni), cabinets ayant eux-mêmes recours aux experts académiques.

A cet égard, l'évaluation menée par l'IGAS doit bien être appréciée pour ce qu'elle est : un classement des avantages et des inconvénients des différents outils et non une évaluation scientifique.

## 5.3 Les instruments

Il existe deux grands types d'instruments de gestion en matière d'écarts de rémunération : les guides d'audit entendus au sens d'un ensemble de questionnaires raisonnés ; les outils de mesure entendus au sens de mise en relation formalisée de plusieurs valeurs ou quantités.

### 5.3.1 Les guides d'audit

Ces guides d'audit sont structurés autour des deux aspects régulièrement distingués dans le présent rapport, selon qu'on veut traiter :

- le sujet de l'égalité de rémunération
- le sujet de l'écart de rémunération

#### 5.3.1.1 A partir de l'égalité de rémunération : le cas britannique

Le Royaume-Uni s'est doté en 2010 par son autorité de lutte contre les discriminations (actuellement : *Equality and Human Rights Commission*) d'un guide d'utilisation de la réglementation relative à l'égalité de rémunération (*Equal Pay Statutory Code of Practice*) qui, d'une part commente clairement la réglementation (cf. la recommandation 5) et fournit un appui aux recours devant le juge, massifs au Royaume-Uni<sup>55</sup>, d'autre part conseille aux entreprises les bonnes pratiques, fondamentalement organisées autour d'un modèle d'audit. Ce modèle est complété par un guide approfondi (*The Commission's Equal Pay Resources and Audit Toolkit*).

---

<sup>55</sup> 34 000 en 2011



Ce modèle d'audit comprend 5 étapes :

- Décider du champ de l'audit (en termes de salariés concernés) et identifier les informations nécessaires et disponibles (individuelles : sur l'emploi, sur les rémunérations et ses diverses composantes, qualifications, temps de travail, ancienneté, performance... ; générales : sur les RH, les systèmes de rémunération et d'emploi, la problématique de la ségrégation professionnelle des femmes). A ce stade, il s'agit aussi de décider de l'implication des représentants du personnel et du recours à des experts.
- Déterminer où les femmes et les hommes effectuent un travail égal, un travail équivalent ou un travail à valeur égale. Ce point fondamental repose sur des systèmes d'évaluation analytique des emplois (que l'on a vérifié neutres selon le sexe) ou d'autres évaluations dont l'*Audit Toolkit* approfondi donne des exemples.
- Collecter et comparer les données de chaque élément de rémunération (en taux horaire ou en équivalent temps plein, excluant les heures supplémentaires) pour identifier toute inégalité significative entre emplois égaux, équivalents ou d'égale valeur.
- Etablir les causes de toute inégalité de paie significative et évaluer leurs raisons (exemples d'éléments à examiner : élargissement des classes de rémunération, usage plus fréquent de la rémunération à la performance ou de la rémunération du marché, sujétions horaires des emplois).
- Développer un plan d'action pour remédier à toute discrimination directe ou indirecte.

Un audit n'est pas seulement un exercice de recueil de données. Il implique l'engagement de corriger toute inégalité injustifiée. L'audit doit donc avoir le soutien des managers qui ont l'autorité pour mettre en œuvre les changements nécessaires.

### 5.3.1.2 A partir de l'écart de rémunération : le cas australien

L'Autorité australienne, la *Workplace Gender Equality Agency*, a développé pour sa part un guide pour l'égalité de rémunération entre les sexes (*Guide to Gender Pay Equity*) en six étapes.

- Connaissance et compréhension des principaux concepts de l'égalité de rémunérations pour contextualiser les facteurs qui peuvent avoir un impact sur les écarts dans l'entreprise. Il s'agit ici de bien définir ce qu'est l'égalité de rémunération (pour travail égal ou travail à valeur égale), ce qu'est l'écart de rémunération entre les sexes (au niveau national, des branches, de l'entreprise ; dans ce dernier cas, à emploi identique, à emploi de niveau de classification identique, dans toute l'entreprise), ce que peuvent être les raisons de cet écart (processus de management, décisions de rémunération, pénalisation de la maternité, impact du temps partiel et des congés, moindre capacité de négociation par les femmes...). Ce premier temps aboutit à une *check list* des facteurs possibles d'inégalités.
- Qualification et communication dans l'entreprise des avantages de l'égalité de rémunération.
- Engagement des dirigeants de l'entreprise.
- Identification et analyse de l'écart. Il s'agit ici d'obtenir les bonnes données de paie et de bien les formater (en équivalent temps plein); puis d'analyser ces données, soit par une revue ligne à ligne des salariés dans les entreprises de moins de 100, soit en utilisant le calculateur de l'Agence entre 100 et 1000 salariés, soit par des méthodes plus sophistiquées pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Il s'agit aux deux premiers niveaux de l'entreprise (l'emploi identique, l'emploi de niveau de classification identique) de confronter les éventuels écarts à une liste de variables très précises pour expliquer et justifier ou non ceux-ci.
- Fixation d'objectifs prioritaires et développement d'une série d'actions pour les atteindre, qu'il s'agisse de rémunérations ou plus largement de politique de RH.
- Suivi et évaluation des progrès accomplis.

Au-delà de ces deux guides analysées, la mission a constaté que les nombreux pays qui se sont dotés de processus d'audit ont aussi développé des outils de vérification rapide (*quick scan*) comme les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, l'Espagne, les USA (pour leur inspection du travail ; *American DJ Quick Scan Sys Manual*). La mission n'a pas eu accès à ces instruments qui méritent une investigation.

### 5.3.1.3 Un cœur de méthode commun ?

Si l'approche de l'un et l'autre type de guide est distincte, le cœur de leur méthode respective est commun : il consiste pour des emplois à valeur égale mais dont les rémunérations sont constatées différentes à passer au crible d'un questionnaire les causes possibles des écarts constatés.

Partir des écarts de rémunération n'est toutefois pas la même chose que partir des discriminations en rémunération :

- dans le premier cas, on doit s'intéresser à tous les facteurs pouvant expliquer les écarts et donc, en constatant potentiellement la faiblesse des discriminations à travail à valeur égale, porter son analyse sur d'autres facteurs, fondamentalement la mixité des métiers et l'effet plafonds de verre ; il y a donc à partir de la notion d'écart initial une intégration globale mixité des métiers-différences de carrière-discrimination.
- dans le second cas, on peut en rester à un constat potentiel de la faiblesse des discriminations et ne pas porter l'analyse sur les autres facteurs, *a fortiori* s'ils sont jugés externes à l'entreprise. On en reste à la discrimination sans envisager la globalité des causes des écarts.

### 5.3.2 Les outils de mesure

La mission constate que les deux grandes têtes de chapitre des guides valent aussi pour les outils :

- Les outils construits à partir de l'égalité de rémunération : la classification d'emplois neutre selon les sexes.
- Les outils construits à partir des écarts de rémunération. Ils sont de deux ordres :
  - la comparaison des rémunérations des femmes et des hommes appartenant à des groupes d'emplois homogènes
  - la décomposition statistique des écarts de salaires globaux des femmes et des hommes selon des variables explicatives.

Par ailleurs, ont été développés des outils de régulation des augmentations salariales annuelles.

Il existe enfin des outils spécifiquement consacrés à la mesure-réduction des écarts de rémunération liés à la ségrégation verticale, d'une part, la ségrégation horizontale d'autre part. Ces outils ne sont pas strictement des outils de réduction directe des écarts salariaux ; ils sont des outils de réduction des écarts professionnels qui ont dans un deuxième temps des conséquences en matière d'écarts salariaux. Ils ne seront donc que brièvement mentionnés dans le présent rapport.

Ces 6 familles d'outils sont regroupées dans le tableau suivant, avec indication de leurs utilisateurs. Leur évaluation fait l'objet de la partie 6.

En conclusion de cette partie, il est important pour la mission que l'administration française se dote d'une nomenclature des instruments de mesure des écarts de rémunération, puisse y classer tous les instruments dont elle rechercherait volontairement l'existence, en France comme à l'étranger, décrive à partir de la grille d'analyse que la mission proposera plus loin les principales caractéristiques de chacun des outils, intègre les éventuelles évaluations des instruments existantes, diffuse toutes ces données.

Il est vraisemblable qu'un tel travail devrait être partagé au niveau de l'Union européenne dont la mission a constaté qu'elle ne disposait d'aucun classement ni recensement d'outils et en restait globalement à l'outil de classification neutre selon le sexe dont on va montrer les limites d'opérationnalisation.

**Recommandation n°9 :** Etablir une nomenclature des instruments d'analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, classer chaque outil dans cette nomenclature ainsi que ses caractéristiques et évaluations éventuelles.

Tableau 4 : Liste des outils examinés par la mission

Nomenclature des outils	Noms des outils	Pays, entreprises, institutions ou cabinets les ayant utilisés ou développés
<b>Classification d'emplois neutre entre les sexes</b>	Passage de classification globale à classification à critères classants	Belgique
	Constitution de classifications neutres entre les sexes	OIT/BIT, Commission européenne, Ontario et Québec, Suède, Défenseur des droits
	Outils de diagnostic rapides	VIWID et ABAKABA (Suisse)
<b>Comparaison des rémunérations au sein de groupes d'emplois homogènes</b>	Comparaison simple Bandes larges	Orange
	Bandes étroites	Areva, Schneider electric, EDF, BNP Paribas
	Comparaison incluant une régression linéaire	Orange, EDF
<b>Décomposition statistique de l'écart de rémunération selon des variables explicatives</b>	Méthode Oaxaca- Blinder ou inspirée de	EDF, Cabinet Sextant (HP), Orange, Bureau suisse de l'égalité hommes /femmes, entreprises suisses, Aon Hewitt (Randstad)
	Méthode ANOVA ou inspirée de	APEC (ADP, Total, Alcatel-Lucent, Liebherr, UIMM, etc...), Cabinet Eurodecisions (Valeo, Vinci Concessions)
	Régression linéaire simple ou nuage de points	EDF
<b>Régulation des augmentations annuelles des salaires</b>	Outil développé par Randstad	Randstad, BNP Paribas, ...
	Autres outils	EDF

<b>Suivi de déroulement des carrières et analyse de la ségrégation verticale</b>	Méthode « Meurs »	Nouvel indicateur du Décret du 29 juin 2016.
	Analyse des parcours comparés	APEC
	Mesure de la discrimination en promotion interne (Méthode « Clerc »)	Organisations syndicales
<b>Analyse de la ségrégation professionnelle horizontale</b>	Plan d'accès à l'emploi	Québec

Source : Mission

## 6 LES OUTILS DE MESURE DE L'ECART DE REMUNERATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU NIVEAU DES ENTREPRISES

### 6.1 Les outils de classification d'emplois neutres entre les sexes

Ce type d'outil consiste à vérifier si les critères de pesée des emplois conduisant à leur hiérarchisation globale dans une classification ne surévaluent pas les emplois masculins (ex : force physique) ou ne sous-évaluent pas les emplois féminins (ex : compétences relationnelles). Ce type d'outil est largement diffusé, de façon plus ou moins rigoureuse et de façon plus ou moins obligatoire, à l'exception notable de la France.

Ce type d'outil est premier, en logique et en chronologie (le sujet est ouvert depuis le milieu des années 80), pour quatre raisons :

- juridique : il met directement en œuvre la seule règle juridique obligatoire et pierre angulaire de l'égalité salariale (à travail à valeur égale, salaire égal). La directive européenne du 5 juillet 2006 dispose dans le seul article consacré à la rémunération et à la formulation de la règle de travail à valeur égale la seule règle suivante (article 4) : « lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour la détermination des rémunérations, ce système est fondé sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins et est établi de manière à exclure les discriminations (directes ou indirectes) fondées sur le sexe ». Chargée dans la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) d'élaborer des outils pour aider les employeurs à corriger les écarts de rémunération non justifiés, la commission en est globalement restée à la priorité à ce type d'outil, et encore dans sa recommandation du 7 mars 2014 relative au renforcement du principe de l'égalité des rémunérations des femmes et des hommes grâce à la transparence ;
- opérationnelle : là où les inégalités liées à la mixité des métiers et aux difficultés d'accès aux fonctions les mieux rémunérées ne peuvent se réduire que sur le long terme, la lutte contre la sous-évaluation de la valeur des emplois apparaît beaucoup plus immédiate *a priori* ;
- gestionnaire : le système de classification détermine de nombreux aspects de la politique de GRH et de son attractivité : rémunération de base, recrutement de telle compétence, formation professionnelle donc déroulement de carrière, gestion des conditions de travail, mobilités professionnelles...
- socio-économique : les méthodes de classification, conçues autour des années 30, reflétaient les exigences des emplois qui étaient masculins. Ces méthodes n'ont pas été adaptées à la suite de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Les nouvelles classifications élaborées à partir des années 70 - à partir de critères classants - même si elles excluent les discriminations directes liées à une évaluation globale des emplois n'ont pas pour leur part embarqué dans leur construction d'objectifs d'égalité salariale femmes-hommes et n'ont pas pu bouleverser les hiérarchisations salariales antérieures. Pour l'ensemble de ces raisons, les classifications actuelles peuvent sous-évaluer des exigences importantes du travail féminin.

Cette considération socio-économique permet de distinguer deux étapes dans la construction des outils de cette section.

En premier lieu, le passage des méthodes de classification globale des emplois aux méthodes de classification analytique de ceux-ci, estimé comme un progrès important, dès lors que les méthodes globales ou de comparaison par paire n'analysent pas le contenu des postes, manquent de transparence, reproduisent les hiérarchies traditionnelles, le cas échéant intériorisées, tant celles du marché que celles des entreprises.

L'expérience belge (EVA pour Evaluation analytique, depuis 1999, relancée par une obligation de négocier en 2012 dans les entreprises de plus de 50 salariés) ressortit de cette première étape, ayant à l'origine intégré un point de vigilance sur les caractéristiques traditionnellement attribuées aux emplois occupés par les femmes et les hommes et désormais une analyse détaillée de la structure de la rémunération pour montrer sa neutralité (*check list* « non sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions »).

Mais le réexamen général des classifications ne signifie pas que leurs aspects discriminatoires seront bien identifiés ; seul un examen réalisé spécifiquement pour ce faire est susceptible de mener à des résultats probants. Ce sont ici les expériences canadiennes (Ontario depuis 1987 et Québec depuis 1996, les autres provinces limitant l'outil au secteur public) et nordiques (Suède, Finlande) qui sont la référence, pour trois raisons :

- elles ont créé un modèle que l'on va expliciter comparant l'évaluation des emplois à prédominance féminine et celle des emplois à prédominance masculine.
- elles ont créé une obligation pour les entreprises d'utiliser cet outil et de corriger les écarts salariaux si ceux-ci sont révélés.
- elles l'appliquent de façon très large (organisations privées, publiques ou parapubliques de plus de 10 salariés au Québec).

Cette deuxième étape et les outils qui l'ordonnent existent mais d'un point de vue volontaire et préférentiellement sous forme de guide d'audit simplifié dans de nombreux autres pays : Royaume-Uni, Pays-Bas, Autriche, Estonie, Lituanie, Portugal, Australie, Nouvelle Zélande.

**La France est très notablement absente de ce type d'outils** pour des raisons que l'on analysera.

Cette catégorie d'outils méthodologiques que l'on va décrire est complétée par des études de cas, des sensibilisations, des formations (notamment des négociateurs des classifications) et utilise les divers médias disponibles. L'ensemble de cet encadrement méthodologique est soutenu par des organismes dédiés (Commission de l'équité salariale du Québec avec une centaine de personnes, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes en Belgique avec 36 personnes sur le projet EVA).

### 6.1.1 La logique de l'outil de classification

L'outil consiste :

- à formaliser des conseils de fond et de procédure aux branches, aux entreprises et à leurs partenaires sociaux respectifs, aux autorités ministérielles chargées de l'égalité professionnelle, aux autorités chargées de la lutte contre les discriminations.
- à fournir à toutes les étapes de l'évaluation des emplois une liste des risques potentiels de discrimination en défaveur des femmes, de telle sorte que ces risques ne se vérifient pas ou lorsqu'ils sont constatés, qu'ils soient corrigés.

Le tableau suivant, à partir de la publication de référence du Bureau international du Travail (BIT)<sup>56</sup>, rédigée par MT CHICHA, acteur essentiel de l'expérience de référence du Québec, donne pour chaque étape un exemple de risque de biais discriminatoire entre femmes et hommes.

<sup>56</sup> *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois, guide de mise en œuvre*, 2008 (Après un premier guide en 1986).

Etapas de construction d'une classification neutre entre les sexes	Exemples de risques de biais discriminatoires entre femmes et hommes
La constitution d'un comité d'évaluation des emplois neutre et formé, représentatif des emplois et l'édiction de règles de fonctionnement transparent	Faible présence des femmes dans le comité. Confusion comité et négociateurs salariaux
La compréhension des principaux concepts : - en matière de travail à valeur égale, de causes globales de la discrimination salariale, d'avantages de l'égalité salariale - en matière d'évaluation des emplois	
La sélection des emplois à évaluer (en règles générale tous ceux de l'entreprise) et l'identification des emplois à prédominance féminine susceptibles de faire l'objet de discrimination (60 % de femmes, écart significatif entre les femmes et les hommes, emploi historiquement sexué, stéréotypes sexués de métiers) et des emplois à prédominance masculine auxquels ils seront comparés (le cas échéant avec un comparateur externe à l'entreprise). Certains pays (Suède) comparent les emplois à prédominance féminine à tous les emplois.	Exclusion des emplois à temps partiel et des CDD
Le choix d'une méthode à critères classants (et non globales) structurée selon les 4 critères classiques d'emploi à valeur égale (qualifications, effort, responsabilités et conditions de travail). La détermination détaillée des critères et sous-critères d'évaluation classants adaptés aux différents emplois des différentes entreprises (entre 10 et 15 sous-critères <i>in fine</i> )	Chacun des 4 grands critères structurant et des sous-critères a fait l'objet d'une analyse détaillée des préjugés et des stéréotypes potentiels pouvant conduire à la sous-évaluation des emplois à prédominance féminine. C'est le cœur de l'exigence de neutralité de l'outil. On citera ici simplement le premier exemple du guide du BIT concernant le critère qualification et le risque de considérer une aptitude requise pour un emploi comme une qualité personnelle plutôt qu'une qualification professionnelle : « la profession d'infirmière exige beaucoup d'empathie, de savoir faire et de patience dans les relations avec les patients et leurs familles. Que cette aptitude soit innée ou acquise n'est pas une question pertinente pour l'évaluation des emplois. Si elle est nécessaire pour l'accomplissement des tâches, il faut la considérer comme une qualification professionnelle ». Autres exemples de risques de préjugés ou de stéréotypes : l'effort physique associé au travail ouvrier donc masculin, des responsabilités mesurées au niveau hiérarchique de son titulaire, à l'impact économique et financier, déclassement des fonctions support, des conditions de travail jugées du point de vue de l'environnement physique, l'aptitude à la conception réservée aux emplois stratégiques et l'aptitude à l'innovation réservée aux emplois techniques, l'omission de certains critères (variété des tâches versus métier bien défini)
Le choix de la pondération entre critères, variable selon les entreprises et le type de travail qui la caractérise (pondération en règle générale : 20/35 % pour qualification, 25/40 pour responsabilités, 15/35 pour efforts, 5/15 pour conditions de travail)	Attribution d'un plus faible poids à un critère pertinent pour les emplois à prédominance féminine Attribution de moins de niveau à un critère pertinent pour les emplois à prédominance féminine (ex : 3 pour compétences relationnelles, 8 pour connaissances)



La hiérarchisation et le choix de l'échelle de niveaux pour chaque critère et sous-critère à partir de son intensité, sa fréquence, son degré de difficultés, variable là encore selon les entreprises et le type de travail qui les caractérise	Cumul de critères pour les emplois à prédominance masculine (ex : autonomie, contribution, finalité, initiative créatrice, conception, résolution de problèmes)
La collecte des informations relatives aux emplois à évaluer (questionnaire fondamentalement, entretiens) et la description des emplois	Oubli d'éléments des emplois féminins en congruence avec la description des critères classants
La détermination en points de la valeur des emplois en fonction des critères, de leur niveau et de leur pondération La vérification de la distribution ainsi opérée	Effet de halo (un emploi obtient un niveau élevé pour un critère prestigieux, on en déduit qu'il doit recevoir ce même niveau pour les autres critères), influence du rang hiérarchique, influence du salaire, faible visibilité d'un critère
Le regroupement des emplois selon des classes de points	Constitution de classes trop larges ne permettant pas de mesurer les discriminations. Présence d'emploi à prédominance féminine (et à fort effectif) aux bornes hautes de la classe.
La détermination des diverses composantes de salaire prises en compte L'estimation des écarts salariaux entre emplois de même valeur, à prédominance féminine et à prédominance masculine, selon les diverses composantes (dont : rémunérations variables) Ecarts admis : pénurie de main d'œuvre, maintien des salaires du stock quand les salaires du flux ont été abaissés, prime d'éloignement ou de coût de la vie. La détermination des modalités d'ajustement salarial, individuelle et collective	
Le suivi des décisions prises, la possibilité de recours des salariés, l'actualisation à terme.	

### 6.1.2 Les résultats de l'outil de classification

Les bilans disponibles de ces outils, lorsqu'ils sont obligatoires (*a fortiori* donc s'ils sont volontaires) sont les suivants.

Au Québec<sup>57</sup>, le bilan établi en 2006, soit 10 ans après l'édiction de la loi, était le suivant : une entreprise privée sur deux s'est acquittée de ses obligations de correction ; 32 % de ces entreprises ont constaté un écart ; pour les emplois féminins qui ont bénéficié d'une correction, celle-ci a été en moyenne de 6,5 % ; au total, les corrections ont coûté aux entreprises 1 % de masse salariale. Dans le secteur public, la méthode a fondamentalement conduit à une revalorisation des salaires des infirmières financée par un gel des rémunérations des autres catégories de fonctionnaires pendant deux ans.

Sur ces bases insatisfaisantes, le Québec a décidé en 2009-2011 : une nouvelle date butoir, des sanctions (rattrapage salarial rétroactif), une obligation de déclaration en ligne des actions. Un nouveau bilan sera réalisé en 2019.

<sup>57</sup> Rapport de l'IGAS sur l'égalité professionnelle, précité.



Hors du Québec, ce sont toujours les mêmes quelques exemples qui sont cités : l'alignement de l'échelle de rémunération des infirmières du canton de Genève sur celle des gendarmes, la réévaluation de certains emplois du secteur de la restauration au Portugal (aides cuisinières/serveurs), le rajout d'un degré à la pondération (HAY) du critère Relations dans l'Etat de l'Oregon.

### 6.1.3 Les avantages de l'outil de classification

Ils sont les suivants :

Un lien fondamental entre normes d'égalité de traitement et application réelle dans les entreprises.

Un bouclage clair voire obligatoire « mesure des discriminations – correction », seul outil dans ce cas comme on le verra à l'issue de cette partie 6.

Un outil méthodologie donc de *soft law*, plastique, adaptable à chaque entreprise, en règle générale avec des versions simplifiées pour les PME (Québec, Ontario, Royaume-Uni, Suède, BIT).

Un choix possible entre un outil obligatoire ou un outil volontaire.

Une alternative positive au modèle judiciaire négatif de contentieux individuel ou collectif (c'est une origine fondamentale de ce mode d'outil).

Une opportunité de revoir la classification pour la totalité des emplois avec tous les avantages RH de remise à plat liés à la classification

### 6.1.4 Les inconvénients de l'outil de classification

L'absence de lien avec le concept, les chiffres et les explications d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.

Autant cet outil est lié à la norme d'égalité de traitement salarial entre les femmes et les hommes, autant il ne l'est que faiblement avec le raisonnement en écart statistique (chiffre initial global d'écart des rémunérations totales entre les femmes et les hommes qui doit ensuite être expliqué puis justifié, en laissant le cas échéant un écart résiduel potentiellement discriminatoire).

Cette approche préférentiellement juridique ne permet par ailleurs de traiter qu'une faible partie de l'écart de rémunération, entre 1 et 2 % comme on l'a vu, aisément corrigé. Et on peut se demander si en dynamique, cet écart ne sera pas encore réduit par la progression de la mixité des métiers.

Ces chiffres conduisent à la même conclusion que les études nationales : le sujet des écarts de rémunération n'est pas prioritairement le sous-paiement d'une femme dans le même emploi ou un emploi de même valeur que celui tenu par un homme mais celui de l'exclusion des femmes de certains emplois (la ségrégation professionnelle verticale et horizontale). Comme on le verra plus loin, le Québec, conscient de cette forte limite, a engagé parallèlement une politique, là encore très volontaire, d'accès des femmes aux métiers masculins (les plans d'accès aux emplois).

L'absence de transparence de cet outil dans le débat public

Le raisonnement en écart statistique est le seul ouvert et le seul transparent dans le débat public et l'on a vu que l'exigence d'élargissement de la transparence des chiffres des entreprises se concentrait sur ce point.

L'outil d'évaluation neutre des classifications n'est pas transparent.

### La difficile objectivité de l'outil

Toutes les étapes décrites dans la logique de l'outil font l'objet de débats complexes et non objectivement aboutis, *a fortiori* lorsqu'ils prennent une forme systématique à l'encontre des stéréotypes masculins : qu'est ce qu'un métier à prédominance féminine ? que sont des critères neutres ? que sont des pondérations neutres ?

De façon générale, la possibilité d'évaluer des emplois très différents reste très délicate.

### Le champ limité de l'outil

L'outil analyse les écarts de rémunération du seul point de vue des 4 critères classiques d'égalité salariale (qualifications, efforts, responsabilités, conditions de travail), établis depuis de longues décennies. Il ne les examine pas du point de vue d'autres sources potentielles de discrimination nées des évolutions profondes des systèmes de rémunération rappelées en partie 1. (exemple : l'équivalence rémunération du professionnalisme, du potentiel, des résultats = présentéisme).

### La réduction du champ de l'outil

Le champ des classifications avec des critères en dur est fondamentalement celui des grandes entreprises. Il n'est celui :

- ni des PME où les évaluations globales et non analytiques peuvent perdurer, où les hiérarchies sont beaucoup plus limitées et les salaires fixés plus *intuitu personae* et en fonction d'un marché du travail réduit donc concurrentiel, où (en France) la classification de branche est une chose, l'application par l'entreprise une autre chose
- ni celui d'entreprises entrées dans un monde post critères classants où les organisations font le choix de gérer les emplois, non plus en fonction de leur valeur et d'un classement indépendant des personnes, mais en fonction des compétences requises fortement interfacées avec les compétences acquises par la personne (cf. partie 1).

### Le systématisme de l'outil

L'outil présuppose qu'il y a une discrimination systématique et qu'il convient que chaque entreprise fasse l'exercice d'équité salariale pour combattre les effets dont elle est présumée. Son esprit peut donc être inutilement critique.

Cet exercice doit concerner tous les salariés, alors que les écarts de rémunération se concentrent sur les cadres.

### La lourdeur technique et la lenteur sociale de l'outil

Dans son caractère systématique, l'outil est très lourd, nécessitant selon le guide du BIT deux à trois ans de travail pour les grandes entreprises à raison de quelques heures par semaine. Le Québec et la Suède soulignent aussi le coût administratif très élevé d'une telle réévaluation des emplois nécessitant souvent des recours à des cabinets extérieurs, *a fortiori* pour les PME, même si existent pour celles-ci des guides simplifiés. Il n'y a naturellement pas de perspectives d'industrialisation ni d'automatisation de ces outils.

A cette lourdeur technique s'ajoute le temps très long de négociation sociale de toute classification, parfois une décennie, dont on résume ici les trois grandes causes. En premier lieu, la classification détermine le cœur de la relation collective et individuelle la plus concrète et la plus conflictuelle, issue d'un rapport de force, la relation salariale. Ensuite, la classification détermine une hiérarchisation, elle est le cœur de la représentation sociale des métiers et des personnes de l'entreprise. Enfin la classification est issue d'une histoire et d'une culture professionnelle, elle dérive toujours de la précédente hiérarchie des emplois (si l'on définit dans un premier temps *ex nihilo* des critères et des degrés d'évaluation d'emploi, ils sont ensuite confrontés à la hiérarchie actuelle des emplois puis adaptés petit à petit pour aboutir à un classement final assez proche de la structure d'origine). Compte tenu de ces enjeux, une fois fixée, une classification si elle est régulièrement actualisée pour tenir compte de l'évolution de tel ou tel métier, est rarement revue au global.

Cette lourdeur technique et cette lenteur sociale sont enfin très notablement accrues, si, en amont du constat, il faut passer d'une méthode d'évaluation globale à une méthode analytique (cas belge ; en France, il existe encore de nombreuses conventions collectives hors critères classants), si en aval, il convient, au-delà des corrections individuelles ou de groupes d'emploi, de modifier au fond la classification dans son entier, enfin si ces modifications touchent non une entreprise (comme au Québec) mais une branche (comme en France où les classifications sont négociées à ce niveau).

Toutes ces lourdeurs prennent enfin une importance d'autant plus grande que l'on a souligné les limites de l'outil.

La renégociation d'une classification sur le sujet de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes engage donc dans les faits toute la logique de la classification (c'est d'ailleurs un des avantages potentiels notés : « une opportunité de revoir la classification pour l'ensemble des emplois ») au prix d'un temps très long de révision.

La mission observe à cet égard que l'idée que les classifications doivent être revues tous les 5 ans en France, rendez vous obligatoire où il serait possible d'injecter ce type d'outil, n'est pas vérifiée. Ce dont dispose l'article L 2241-7 du code du travail est seulement l'obligation des partenaires sociaux de se réunir au moins une fois tous les 5 ans « pour examiner la nécessité de réviser les classifications », prudence qu'éclaire l'analyse précédente. De fait, sur les 500 conventions collectives vivantes en France, 5 par an voient ainsi leur renégociation aboutir en moyenne par an<sup>58</sup>.

#### Les alternatives à l'outil

Ce sont celles que l'on étudiera avec les deux familles d'outils suivantes, dont le coût administratif et de négociation sociale est infiniment moins lourd.

#### La contestation de fond de l'outil

Deux critiques sont faites à ce type d'outil.

La première critique y perçoit une forme de détermination administrée des salaires où il faudrait tout écrire et tout prévoir dans la description des emplois, toute subjectivité étant assimilée à de la discrimination (cf. par exemple dans le guide du BIT, les recommandations de rendre le plus précis possible le niveau de formation requis pour éviter le déclassement prenant appui sur des formations générales, d'objectiver les expériences et de supprimer toute marge d'appréciation les concernant).

---

<sup>58</sup> Cf. le rapport annuel sur la négociation collective

De fait, c'est surtout dans le secteur public que des corrections sont intervenues, fonction de la comparaison des emplois, là où les femmes sont très présentes, les syndicats plus revendicatifs, la concurrence du marché absente, les écarts salariaux moindres, l'employeur unique : l'Etat comme en Suisse avec le programme « l'égalité toutes voiles dehors » rééquilibrant les salaires des infirmières par rapport à ceux des gendarmes, les collectivités hospitalières (NHS au Royaume-Uni), les collectivités territoriales (aux USA).

La deuxième critique conteste au fond le concept d'emploi à valeur égale comme déterminant du salaire et met l'accent sur la rémunération de la personne, que celle-ci soit liée à ses choix et préférences individuelles, à sa productivité, ou au seul indicateur objectif de la valeur d'un emploi qu'est le salaire qu'un employeur est prêt à verser à une personne pour l'occuper en tenant compte de l'offre et de la demande sur le marché du travail<sup>59</sup>.

### 6.1.5 L'exemple spécifique des outils de diagnostic rapide de classification

Ces outils permettent, à classification donnée, de vérifier rapidement si celles-ci sont sexuées (de fait : conçus pour les femmes qui pensent qu'elles gagnent moins qu'un collègue masculin occupant un poste comparable), appelant dans un deuxième temps une explication et/ou une justification des différences concernées par les branches ou par les entreprises, conduisant le cas échéant, soit à des actions individuelles ou collectives devant le juge, soit à une renégociation des classifications.

La Suisse se caractérise par un système à deux étages, construit depuis 1991 sous l'égide du bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

#### 1/ L'étape VIWID (*Verdiene ich was ich verdiene?* est ce que je gagne ce que je vauX ?).

L'outil consiste à permettre à une femme d'établir de façon précise et normalisée :

- un tableau de ses rémunérations et de le comparer avec celui de deux hommes qui exercent la même activité
- un tableau de ses activités et de le comparer avec celui de deux hommes qui exercent des activités différentes et moins exigeantes (mais sont payés comme la comparante) ou celui de deux hommes exerçant la même activité aussi exigeante mais payés nettement plus que le comparant. Cette comparaison se fait à partir de quelques critères : formation requise, expérience professionnelle, exigences sur communication orale ou le fait de ressentir les sentiments d'autres personnes, force musculaire, précision des mouvements, nombre de subordonnés)
- un tableau sur les critères sur la base desquels ont été fixés les salaires de la comparante (notamment : critères de la classification analysés) et la probabilité d'une discrimination résultant du choix et de la pondération des critères
- un tableau de recherche d'une discrimination potentielle liée au processus de fixation des classifications : composition de la commission d'évaluation et sa sensibilisation à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, sources d'erreur dans les procédés d'appréciation comme l'effet de halo, l'effet d'appréciation par groupe, l'effet de prescriptions d'ordre politique.

<sup>59</sup> Cf. pour la présentation d'une critique de la valeur de l'emploi, le tableau des pages 246 et 247 de la thèse de doctorat de S. Lemièrre précitée.

## 2/ L'étape ABAKABA (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch (évaluation analytique du travail d'après Katz et Baitsch))

Cet outil consiste :

- non pas à ré analyser la totalité d'une classification entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine, ré analyse variant d'une entreprise à une autre
- mais à comparer une série d'emploi au sein d'une entreprise et à partir d'une méthode préétablie.

Une fois qu'une suspicion de discrimination est établie sur la base du diagnostic VIWID, il s'agit au sein d'un groupe d'évaluation neutre de la mesurer et de passer les emplois concernés au crible d'un long questionnaire (42 pages) distinguant 4 critères : domaine intellectuel, domaine psychosocial, domaine physique et responsabilité, chaque domaine étant pesé sous l'aspect des exigences, des préjugés et de leur fréquence (entre 2 et 4 échelons).

Les promoteurs de cet outil entendent démontrer une possible discrimination par les caractéristiques suivantes : des critères larges, non spécifiques à des secteurs ou à des entreprises ; une stricte frontière entre les 4 critères ; une absence de mention plusieurs fois sous des appellations différentes d'un même critère donc de risque de surévaluation ; un nombre égal de critères favorisant les femmes et les hommes; un nombre limité d'échelon (2 à 4) ce qui limite les risques de jugement subjectif, les compromis; un nombre de points maximum pour les 4 domaines ; un questionnaire basé sur les critères et non une description de postes à caractère général.

Cet outil est en cours d'évaluation par l'administration suisse et la mission n'a donc pas d'éléments pour se prononcer. Elle en relève simplement là encore le caractère très lourd.

### 6.1.6 L'absence d'application réelle des outils de classification en France

Sur ce sujet, la France se contente d'engagements et d'obligations formels et récents et ne dispose pas d'outils.

#### 6.1.6.1 Les engagements et les obligations nationaux

Celles des accords nationaux interprofessionnels :

- du 1 mars 2004 dont l'article 13.2 dispose : « dans les branches professionnelles, la réalisation de l'objectif (de réduction des écarts de rémunération) passe par une analyse, à l'occasion du réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre ». Ces termes ont été repris par l'article L 2241-7 du code du travail.
- du 19 juin 2013 dont l'article 19 dispose : « afin d'aider les branches professionnelles à réaliser un bilan de la mise en œuvre de l'article 13.2 de l'ANI du 1 mars 2004, les signataires du présent accord proposent d'élaborer, dans le cadre d'un groupe de travail paritaire qui sera constitué à cet effet, une méthodologie permettant d'analyser les critères d'évaluation retenus dans la définition des postes de travail, et ce afin de repérer ceux qui seraient susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes ».

### Celles de la loi

Depuis la loi du 4 août 2014, l'article L 2241-7 du code du travail dispose: « Les critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail sont analysés afin d'identifier et de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes et afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des compétences des salariés »

#### 6.1.6.2 Les outils de classification disponibles en France

La France ne dispose d'aucun outil officiel.

Le guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine, élaboré par le Défenseur des droits entre 2010 et 2013 n'a aucune force, ni normative, ni même de conseil, rédigé d'ailleurs de façon assez négative et sans que les organisations patronales aient souhaité y participer.

Le document méthodologique du 21 avril 2015 destiné à sensibiliser les négociateurs de branche à la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les négociations sur les classifications, négocié dans le cadre d'un groupe de travail paritaire entre partenaires sociaux, à la suite de l'ANI du 19 juin 2013 et de la loi du 4 août 2014 est, du point de vue de la mission, très lâche et non opérationnel.

La réflexion se poursuit depuis le début de l'année 2016 au sein du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec pour objectifs : l'élaboration d'un module de sensibilisation et/ou de formation à destination des négociateurs de branches et d'entreprises : l'illustration par des exemples concrets du document méthodologique issus de l'analyse d'une dizaine de classifications de branche choisies parmi les 50 conventions collectives principales (de plus de 50 000 salariés).

#### 6.1.6.3 Les résultats de ces outils en France

Depuis 2004, aucune classification n'a été révisée du point de vue de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

On notera aussi que dans le secteur des fonctions publiques - 20 % des emplois - il n'y a jamais eu en France de repositionnement des différents corps ou statuts d'emploi organisé du chef d'une meilleure égalité salariale entre les femmes et les hommes.

#### 6.1.6.4 Pourquoi cette situation ?

Du point de vue de la mission, cette situation renvoie :

- au choix fait de recourir à l'obligation de négociation collective de branche et d'entreprise par rapport à la production par les institutions publiques d'outils d'appui aux entreprises
- à la sous-estimation des contraintes de la négociation collective sur les classifications
- à la conviction des entreprises de rémunérer de façon égale les femmes et les hommes à poste identique et à la conviction des branches de disposer de « critères classants neutres et asexués » pour reprendre les termes de l'accord national du 8 avril 2014 relatif à l'égalité professionnelle et à la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes signée dans la branche de la métallurgie, « leader » en matière de doctrine de classification ;
- à la crainte du coût de correction salariale de la part des entreprises ;

- au caractère systématique des critiques contre les classifications allant régulièrement jusqu'à l'ambition de « déconstruire ce qui fonde les conventions collectives en termes de classification d'emplois et en termes de méthode d'évaluation »<sup>60</sup>.

En conclusion de cette section, la mission, si elle reconnaît le fondement théorique de cet outil ne voit pas comment, lorsqu'un pays comme le Québec aura mis 25 ans dans sa démarche, avec des ressources administratives considérables, avec des relations collectives simples et ouvertes, dans une collectivité nationale de 8 millions d'habitants, tout ceci pour un résultat extrêmement faible de correction globale des salaires de 1 %, cette démarche pourrait être appliquée de façon systématique et opérationnelle en France.

En revanche, un guide simple ordonné autour d'une quinzaine de questions à se poser par les négociateurs de classification pour corriger les actuelles disparités de classement et éviter d'en créer de nouvelles apparaît opérationnel, qu'une analyse des guides d'audit étrangers permettrait de constituer aisément.

**Recommandation n°10 : Ne pas poursuivre dans la voie de la constitution d'outils systématiques de classification d'emplois neutre entre les sexes, mais fournir des guides simples aux négociateurs désireux de s'engager sur cette voie.**

## 6.2 Les outils de comparaison des rémunérations au sein de groupes d'emplois homogènes

La mission a constaté que plusieurs déclinaisons de cet outil étaient utilisées dans des grandes entreprises en France.

### 6.2.1 La logique de l'outil de comparaison

La logique de ce type d'outil est la suivante.

La constitution de groupes homogènes de salariés à l'interne de l'entreprise, constitués selon la maille choisie, de la catégorie socioprofessionnelle (ex : cadre et ingénieur, technicien et agent de maîtrise, personnel d'exécution), du niveau de classification, d'un critère de classification (ex : responsabilités), d'un domaine d'emploi ou d'une famille professionnelle, d'un métier, d'un type de poste ou du croisement de plusieurs données précédentes (ex : niveau de classification/métier).

La nomenclature des emplois utilisés peut être celle existante dans l'entreprise ou les travaux réalisés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou celle des qualifications définies par la convention collective (mais souvent peu explicites et/ou mal appliquées et/ou obsolètes. Pour constituer leurs groupes de salariés à comparer, les entreprises peuvent donc choisir le degré d'homogénéisation du groupe. Dans certains cas, les groupes sont très resserrés et très homogènes (même fonction, et le cas échéant en plus même âge, même expérience, etc.), dans d'autres, la maille est plus large. Si les groupes sont très réduits, la méthode permet de mettre en lumière les discriminations : à travail égal, quasi identique, si le salaire est différent, il sera immédiatement décelé. En revanche, des mailles aussi fines ne permettent pas de mesurer ce qui pourrait être un travail de même « valeur ».

---

<sup>60</sup> In S. LEMIERE et R. SILVERA, *Evaluer les emplois pour réduire les inégalités salariales entre femmes et hommes : une application du principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur comparable »*, recherches faites pour la CGT, 2008. Compte rendu de la journée d'études organisée par le collectif confédéral CGT femmes-mixité du 15 avril 2008.



Lorsque la maille du groupe homogène est plus large, il est possible de comparer des postes de travail de valeur plus ou moins égale. Mais les groupes constitués étant plus larges et les populations concernées plus nombreuses, la seule comparaison de la rémunération des emplois ne suffit pas pour avoir une vision claire et rapide des éventuels écarts. Il convient alors d'y appliquer une méthode de régression linéaire simple ou multiple qui permet de neutraliser un ou plusieurs facteurs structurels (l'âge et/ ou l'ancienneté, l'expérience, le diplôme, le lieu de travail, etc.).

Le choix d'une référence salariale en termes de salariés pris en compte (ex : exclusion régulière des cadres dirigeants, des CDD), de composantes du mix de rémunération (ex : exclusion régulière des heures supplémentaires, de la rémunération des résultats, traitement au cas par cas des congés de longue durée), de la nature de la rémunération prise en compte (net/brut, horaire/mensuel/annuel, équivalent temps plein ou non ; cf. sur ce point la section 21).

Le calcul selon le groupe homogène et la référence salariale choisis de la moyenne ou de la médiane des rémunérations des femmes et celle des hommes. On rappelle l'intérêt de l'utilisation de la médiane (valeur qui partage le groupe en deux parties égales) qui, contrairement à la moyenne, n'est pas influencée par les valeurs extrêmes du groupe statistique analysé où les échantillons sont souvent réduits (et donc sensibles aux particularités de carrière).

L'établissement, à l'interne des groupes homogènes, des salaires individuels moyens ou médians des femmes et des hommes, sous forme de listes de personnes, ou sous forme de nuages de point et de droite de régression l'une pour les femmes, l'autre pour les hommes.

La constatation à partir de ces listes et représentations des situations atypiques.

L'analyse de ces situations atypiques, par recours au dossier de la personne (exemple pour une grande entreprise : salaire d'embauche, métiers, biais dans l'évaluation de la performance, inéquité dans les rémunérations discrétionnaires, faiblesse de négociation des femmes, effets cumulatifs des inégalités de poste et de niveau, impact des congés à long terme, impact du temps partiel, discrimination consciente ou non).

La décision de rattrapage salarial sur une ou plusieurs années, si la situation atypique se révèle inexplicable ou injustifiable. Le rattrapage tient compte de l'enveloppe financière qu'y consacre l'entreprise dans la négociation annuelle des salaires, le ciblage sur telle ou telle catégorie de salariés (ex : selon le métier, le niveau de classification, l'âge, les interruptions de carrière notamment liées à l'éducation des enfants, la quotité de temps de travail). Il est à la main du management local ou non, avec implication des représentants du personnel ou non. Le rattrapage individuel peut concerner une femme mais aussi un homme.

La correction pour le futur des processus de RH et notamment de rémunération et de développement de carrière.

Ces outils ont une dizaine d'années de développement dans les grandes entreprises (consultées par la mission : EDF SA, Schneider Electric, BNP Paribas, Orange, deux groupes étant en cours de généralisation de leur outil français à l'ensemble de leurs filiales étrangères, faute d'outils équivalents dans celles-ci).

## 6.2.2 Les avantages de l'outil de comparaison

Ce type d'outil a les avantages suivants.

C'est un outil intuitivement probant, dans l'explicitation, la justification et la correction éventuelle des écarts, pour l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise : ceux-ci savent très bien quels sont les groupes de personnes comparables et quels sont les déterminants des salaires, là donc où peuvent se trouver les inégalités salariales.



C'est un outil qui correspond à l'état actuel de la législation pour mettre à jour d'éventuels traitements discriminatoires puisqu'il permet de comparer les postes à travail égal ou à travail de valeur égale si la maille de comparaison est plus large.

C'est un outil adaptable à chaque entreprise et aux différentes sociétés d'un même groupe lorsque celui-ci a décentralisé sa politique de rémunération, c'est un outil respectueux des choix d'organisation d'une entreprise qui n'est jamais le même qu'une autre.

C'est un outil qui est utile aux grands groupes rassemblant plusieurs sociétés ou entités, avec des métiers différents et des ratios entre hommes et femmes variant beaucoup selon les secteurs (le secteur bancaire par exemple). Dans les groupes, ayant absorbé plusieurs sociétés différentes, ce type de méthode permet de conserver la spécificité à chaque entité et de ne pas forcer à l'homogénéisation des salaires, au-delà des écarts liés au sexe.

Cet outil est souvent préféré par des grands groupes, là où certaines méthodes statistiques trouvent leurs limites (cf. *infra*). En effet, un écart de salaire négligeable au niveau global, peut cacher d'importantes distorsions à une maille plus fine. L'outil de comparaison de groupes homogènes permet de les déceler.

C'est un outil opérationnalisant bien la logique explicative du niveau macroéconomique, puisque déterminant dans l'entreprise, après neutralisation d'un certain nombre de variables, une part d'écart non expliquée, nécessitant un recours au dossier et objectivant un rattrapage éventuel.

C'est un outil simple et peu coûteux à gérer, soit sur outil Excel autonome, soit en solution Web et par intégration aux logiciels de paie des entreprises donc de façon plus solide et plus fiable pour les grands groupes. C'est de fait un outil le plus souvent développé à l'interne, son automatisation pouvant donner recours à des sociétés informatiques externes.

C'est un outil qui peut être utilisé tous les ans, dès lors qu'il est simple et simple à gérer.

C'est un outil acceptable par l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise et utile au dialogue social sur l'égalité professionnelle.

C'est un outil qui peut être combiné avec la famille d'outil suivante qui permet des neutralisations de variables plus fines.

Il s'agit au final d'un outil rassurant à la fois pour les managers, les responsables de ressources humaines et les organisations salariales. Il offre une base de discussion pour la négociation sociale et correspond largement à la législation. En revanche, si les entreprises souhaitent aller plus loin et avoir du recul par rapport à leur progression ou mesurer l'impact de leurs mesures, il faut recourir à des méthodes statistiques de décomposition qui neutralisent rapidement les effets de structure (cf. *infra*).

### 6.2.3 Les inconvénients de l'outil de comparaison

Ce type d'outil a les inconvénients suivants.

C'est un outil auto-défini par chaque entreprise.

Il est sans référence au contenu des principes de non discrimination ou d'égalité de rémunération, dont on a vu toutefois par ailleurs qu'ils n'étaient pas clairs pour les entreprises.

L'outil nécessite d'avoir une structure de classement des emplois, un fichier de personnel solide et un SIRH adapté, points non acquis y compris dans les grandes entreprises (exemple souvent pris : l'absence du diplôme dans le fichier et le SI), une DRH avec les moyens, le tout dans un monde où les frontières des entreprises bougent beaucoup par fusions-acquisitions.

L'outil est quelque peu fastidieux dans la constitution des groupes homogènes.

Il ne permet pas d'évaluation fiable dans la durée, les groupes homogènes étant amenés à changer dans le temps.

L'outil nécessite un minimum d'effectifs dans sa maille de base qu'est le groupe homogène, estimé à au moins 30/50 salariés dont un tiers de femmes, ce qui ne permet d'application de l'outil que pour les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises, non les PME.

L'outil peut être « manipulé » afin de laisser paraître les écarts souhaités:

- le critère d'homogénéité du groupe (basé sur l'emploi exercé et le cas échéant d'autres caractéristiques personnelles) peut être plus ou moins large, pouvant aller comme on l'a vu d'un critère ample à un critère étroit parfois réduit à l'équivalence, la similarité et l'identité de groupe. Globalement, le critère d'homogénéité est souvent recherché à un niveau étroit, pouvant friser la similarité poste à poste (« *job to job comparison* » disent les pays anglo-saxons), tendant vers une référence au travail égal (une entreprise affiche le principe « à poste similaire, salaire similaire ») et non un travail à valeur égale qui nécessite, à niveau de classification égal, une homogénéité large, conduisant enfin à envisager les cas individuels qui écartent les véritables questions. En résumé, si le groupe homogène est restreint, la comparaison se fera à « travail égal », si le groupe homogène est large, la comparaison se fera « à travail de valeur égale ». La constitution des groupes de référence peut être très largement influencée et a un impact très important sur la mesure de l'écart final.
- le choix des composantes salariales est ensuite très important dans les résultats potentiels, comme on l'a montré au niveau macroéconomique et comme la maîtrise de la sophistication du mix de rémunération au niveau de l'entreprise le permet encore plus.

Les limites à ces « manipulations » sont sociales (la négociation sociale interne) et statistiques : plus les groupes homogènes sont réduits, moins il y a d'hommes comparables aux femmes et moins les statistiques réalisées sont significatives et moins l'outil est efficace.

L'outil en ce qu'il est adapté à chaque entreprise ne permet pas de faire des comparaisons entre entreprises, au moins d'une même branche professionnelle.

L'outil ne met pas en cause le positionnement des femmes et des hommes sur l'échelle salariale et ne traite donc pas de la ségrégation verticale, ni de la ségrégation horizontale, limite majeure.

L'outil permet d'identifier rapidement où se situent les écarts individuels, mais il en identifie plus difficilement les causes globales. Et même si à chaque exercice, une enveloppe de rattrapage permet de réajuster les salaires, les causes d'inégalité peuvent perdurer.

A la connaissance de la mission, cet outil n'a pas été utilisé devant les tribunaux, son acceptabilité par la justice n'est pas connue.

#### 6.2.4 Les résultats de l'outil de comparaison

Ce type d'outil aboutit à un résultat fondamental dans les grandes entreprises qui l'ont utilisé et qui ont été consultées par la mission : la faiblesse de l'écart résiduel entre les femmes et les hommes par groupe et âge homogène (environ 3 %) et la capacité par mesures de rattrapage de supprimer cet écart en quelques années.

On est à cet égard en cohérence avec les résultats des outils d'évaluation des emplois neutre entre les sexes, l'outil de comparaison de groupes homogènes n'ayant pas la rigueur analytique des outils de réexamen des classifications mais ayant l'avantage d'un temps infiniment moins long de mise en œuvre.

En cohérence, ce type d'outil permet en creux de mettre l'accent en matière d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, et là encore dans les grandes entreprises qui l'ont utilisé et qui ont été consultées par la mission, sur les deux phénomènes que ne mesure pas l'outil : la ségrégation verticale donc pour une large partie la modification des carrières liées à l'éducation des enfants et la ségrégation horizontale entre métiers masculins et féminins.

**Recommandation n°11 : Définir les standards de constitution de groupes homogènes non discriminatoires.**

### 6.3 Les outils de décomposition statistique de l'écart de rémunération selon des variables explicatives

Depuis une dizaine d'années au niveau fédéral en Suisse, depuis 7 ans en Allemagne sur la base de l'outil suisse, depuis 9 ans dans de grandes entreprises françaises, de nouveaux modèles statistiques sont de plus en plus fréquemment utilisés afin de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, allant bien au-delà des outils empiriques décrits dans la section précédente mais convergents sur un certain nombre de points, comme on le verra.

Le fort développement de ces outils justifie que la mission ait fait un focus particulier sur ceux-ci en s'appuyant sur l'évaluation de l'outil suisse LOGIB (*Lohnungleichheit im Betrieb*, égalité salariale dans l'entreprise, cf. annexe 1), sur ses dérivés allemand (LOGIB-D) et européen (EqualpacE), sur l'expérience de l'Agence pour l'emploi des cadres - APEC - (entreprises concernées : ADP, Total, CGI, Alcatel-Lucent, Carrefour, Aerospace, Bosch ; branche de la métallurgie), du cabinet Eurodécision (entreprises concernées : Valeo, Vinci concessions), de Randstad (appui du cabinet Aon-Hewitt), d'EDF SA (appui de l'universitaire D. MEURS), d'Orange (appui de l'universitaire C. CORON).

#### 6.3.1 La logique des outils de décomposition statistique

La logique des outils est la suivante.

Le choix d'une référence salariale en termes de salariés, de composantes du mix de rémunération, de données de rémunération pris en compte, choix qui se pose dans les mêmes termes que l'outil précédent de constitution de groupes homogènes. La rémunération (variable) des résultats est souvent exclue des calculs et fait l'objet d'axes d'analyse spécifique.

Le calcul au niveau de l'entreprise et de la référence salariale choisis de la moyenne et/ou de la médiane des rémunérations des femmes et de celles des hommes.

L'établissement d'une liste et d'un ordre de variables explicatives contribuant de façon déterminante aux disparités salariales, variables fixées par la littérature scientifique, test de significativité puis retour d'expérience des premiers calculs.

La mesure de la contribution de chaque variable explicative (dans l'ordre choisi) à l'explication de l'écart initial.

La détermination en conséquence d'un écart résiduel non expliqué des rémunérations entre les femmes et les hommes.

L'éventuelle non prise en compte d'une partie de cet écart résiduel, s'il est inférieur à une certaine valeur, censée représenter toutes les autres variables explicatives de l'écart mais non testées (ex : seuil de 5 % pour l'outil LOGIB) ; la détermination en conséquence d'un écart « véritablement » résiduel.

La désignation de segment de politique de ressources humaines à ajuster ou réformer de façon collective compte tenu des inégalités ou éventuellement des discriminations identifiées.

Il est possible de compléter ce cœur d'étude par une analyse plus individuelle organisée en 3 temps :

- la mise en évidence des salariés en situation d'écart dans des populations devenues homogènes après application des diverses variables
- l'analyse de l'écart inexpliqué, par recours au dossier de la personne et donc aux détails de la contribution apportée tout au long de la carrière effectuée
- la simulation des solutions de rattrapage possibles pour voir leur efficacité dans la suppression de la discrimination et le choix d'une solution salariale qui pourra s'étaler sur une ou plusieurs années, si l'écart se révèle inexplicable ou injustifiable (pour les femmes comme pour les hommes).

Les deux principales familles d'outils de décomposition statistique sont :

- la méthode BLINDER-OAXACA, d'ores et déjà analysée au niveau macroéconomique et qui sert de base aux outils LOGIB, EqualpacE et d'autres méthodes développées par des cabinets (Eurodécisions, Sextant, etc.)
- la méthode d'analyse de la variance - ANOVA (*Analysis of variance*), essentiellement utilisée par l'APEC.

La mission se propose dans les deux tableaux suivants de caractériser un outil emblématique de chacune de ces deux familles qui est utilisé en France : EqualpacE et ANOVA.

L'outil suisse LOGIB fait l'objet d'une évaluation approfondie en annexe 1, dès lors qu'il n'est pas utilisé en France.

### **L'outil EqualpacE**

EqualpacE a été développé grâce aux financements la Commission européenne, en coopération avec le ministère allemand de la famille, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse, de l'institut de recherches économiques de Cologne (IW Köln), de PMSG Personal Markt Services et du cabinet Roland Berger. Conçu sur la base de travaux universitaires, il est mis à disposition gratuitement des entreprises. Il est adapté à chaque pays (pour l'instant, outre la France, il est disponible pour l'Allemagne, la Finlande, le Royaume Uni, Belgique et la Pologne). Il n'a pour l'instant pas reçu l'aval politique de la Commission européenne

EqualpacE est un outil informatique conçu pour identifier l'écart de rémunération entre femmes et hommes grâce à une décomposition économétrique dérivée de la méthode Oaxaca-Blinder.

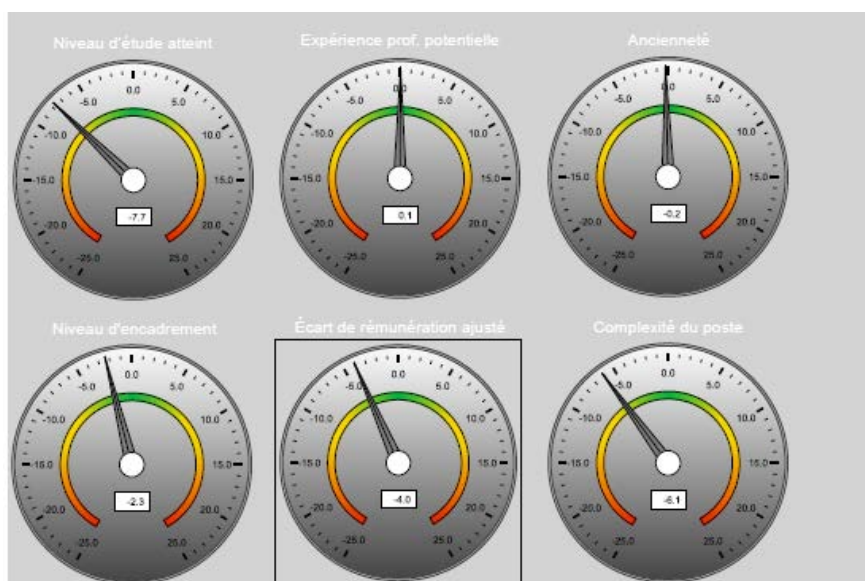
Les variables retenues sont les mêmes que l'outil suisse initial LOGIB : les variables relatives à l'emploi d'une part (niveau d'encadrement ou position professionnelle, complexité des tâches liée au niveau de compétence), et à la personne, d'autre part (niveau de diplômes, ancienneté, expérience professionnelle). Les interruptions de carrière peuvent être prises en compte depuis l'entrée du salarié dans l'entreprise. Chaque variable est pondérée de 1 à 4 ou 6. Par exemple, s'agissant des diplômes, 4 catégories de pondération sont prévues : absence de diplôme, niveau bac, bac + 2, au-delà de bac+2.

Il peut être utilisé pour des entreprises à partir de 50 salariés, dès lors qu'il y a un ratio suffisant de femmes et d'hommes. En revanche, le système ne se veut pas entièrement fiable au-delà de 10 000 entrées.

L'outil effectue une désagrégation de l'écart de rémunération pour estimer l'impact de chaque variable unique.

Dans sa représentation graphique ci-dessous, la déviation du pointeur indique la part approximative dans l'écart des salaires causé par les variables désignées. Chaque variable doit ensuite être analysée en soi.

### Exemple de désagrégation de l'écart de salaire par variable :



Dans l'exemple présenté, l'écart initial de salaire entre hommes et femmes est expliqué par le niveau d'étude (7 %), le niveau d'encadrement (2 %) et la complexité des tâches (6 %). À l'inverse, l'ancienneté et l'expérience ont un impact négligeable. Au-delà de ces explications, l'écart subsistant est de 4 %. Cet écart pourrait être expliqué par d'autres variables non prises en compte par cet outil. Il convient toutefois de préciser qu'une explication n'est pas une justification, et les raisons peuvent en être discriminatoires.

L'outil étant gratuit, il peut être facilement utilisé par les directeurs de ressources humaines ou de la diversité.

En revanche, la méthodologie de base n'est pas suffisamment explicitée. Tirée de la méthode de régression ordinaire des moindres carrés (méthode Oaxaca-Blinder), elle n'est pas facilement explicable et assimilable par l'ensemble des protagonistes. Un accompagnement est nécessaire dans l'utilisation de l'outil et l'exploitation de ses résultats. Cet accompagnement est offert en Allemagne et en Suisse avec l'outil comparable de LOGIB-D ou LOGIB.

La mission a constaté que l'outil était très mal connu par les entreprises, mais également par les chercheurs ou les spécialistes des questions d'égalité professionnelle.

Pour l'instant, l'outil semble exister plus comme prototype. D'après les informations recueillies par la mission, il semblerait qu'une seule entreprise, une ETI, ait testé EqualpacE en France. Son utilisation lui a paru simple, avec une assistance téléphonique efficace et le rapport final, très détaillé, qui permet d'effectuer des croisements de données intéressants. L'entreprise a toutefois regretté le manque de variables ne permettant pas de suffisamment distinguer entre les postes ou leur localisation.

L'évaluation d'EqualpacE est également en cours au sein de la Commission européenne. Son existence est intéressante et utile comme premier outil de diagnostic permettant aux entreprises de savoir si cette question est importante en leur sein et d'identifier où se situent les écarts de salaires. Pour une analyse plus poussée d'autres outils seront nécessaires.

### Outil d'analyse de la variance (ANOVA – ANalysis Of VAriance)

Cet outil est utilisé par l'APEC pour mesurer les écarts de rémunération à destination des entreprises. La méthode statistique préconisée est l'analyse de la variance, qui permet de neutraliser les effets de structure et permet de raisonner à profil égal (« toutes variables disponibles égales par ailleurs »).

La variation du salaire est décomposée en « parts de variance » qui correspondent à l'effet de différents facteurs explicatifs. Lorsqu'un facteur n'introduit pas de différence notable, il est dit « non significatif », on peut alors l'enlever de l'analyse sans perdre d'information. Quant aux facteurs significatifs, la méthode permet de séparer leur influence et de les étudier de manière indépendante, « toutes variables disponibles égales par ailleurs ».

Au préalable, il convient de faire des tests de significativité. « Significatif » est ici à prendre dans son sens technique, statistique : un paramètre est dit significatif si, au vu du résultat du test, on peut conclure avec suffisamment d'assurance qu'il est différent de zéro. Un paramètre non significatif serait donc considéré comme quasiment nul, et traduirait le fait que l'influence d'un facteur est faible au point d'être non décelable.

Parmi les différents facteurs explicatifs, le sexe joue un rôle spécifique, on mesurera spécifiquement son interaction avec les autres facteurs.

L'analyse permet de déterminer :

- Si le facteur sexe a un effet significatif (une fois neutralisée l'influence de tous les autres facteurs disponibles),
- Les poids relatifs des facteurs, et donc si le sexe a plus ou moins d'influence que chaque autre facteur.
- S'il existe un effet spécifique du facteur sexe à l'intérieur de certains agrégats (par exemple : pour certaines catégories de diplôme, ou certains postes...).

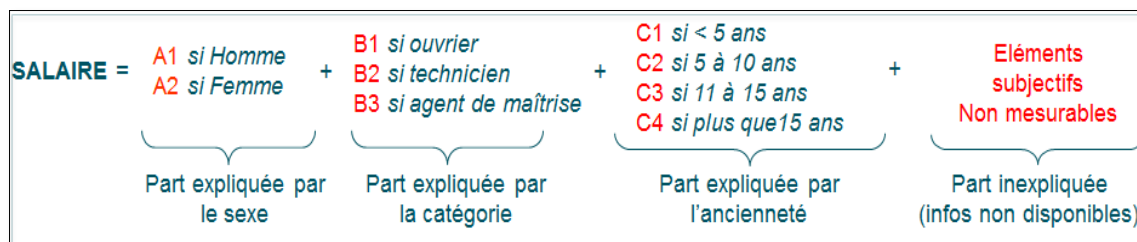
Les variables explicatives peuvent être de nature diverse (quantitative ou qualitative).

Par exemple :

- La position (niveau, coefficient, grade, échelon...)
- Le métier, la fonction
- Le lieu de travail
- L'âge
- Le sexe
- L'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'entreprise
- Le contrat de travail à l'embauche
- Le fait de travailler ou d'avoir travaillé à temps partiel
- Le nombre d'expatriations
- La maternité, le congé parental
- La situation familiale : seul/en couple x avec/sans enfants
- Le diplôme
- Le fait d'être (ou d'avoir) été classé haut potentiel
- La mobilité interne
- Et toutes autres variables pertinentes compte tenu de la politique de rémunération et de gestion de carrière menées par l'entreprise.

Le résultat de l'analyse aboutit à une décomposition dans laquelle, à chaque valeur de chaque facteur (sexe, coefficient, tranche d'ancienneté, région...) est associé un montant qui vient s'ajouter ou se retrancher au salaire : on obtient au final une estimation du salaire probable pour le profil considéré.

Exemples de décomposition du salaire en différentes variables :



L'objectif est de trouver des éléments de profils qui expliquent le salaire fixe. On pourra ensuite comparer A1 + B3 + C1 à A2 + B3 + C1.

Les écarts de salaires entre hommes et femmes peuvent ainsi être le résultat d'effets de structure : les femmes sont parfois plus jeunes que les hommes (ce qui est notamment le cas dans la population des cadres), elles peuvent avoir suivi des filières de formation moins rémunératrices et occupent des fonctions différentes.



Afin d'identifier les individus pouvant bénéficier de mesures individuelles de rattrapage de salaire, l'APEC a élaboré un outil opérationnel permettant le calcul du salaire modélisé de chaque individu. Le principe est le suivant :

- Calcul du salaire modélisé d'une femme à partir de ses caractéristiques propres.
- Calcul du salaire modélisé du sexe opposé (salaire modélisé d'un homme ayant les mêmes caractéristiques hormis le sexe).

L'écart entre le salaire modélisé masculin et le salaire modélisé féminin permet d'une part, d'identifier les femmes qui pourraient faire l'objet de mesures individuelles, et d'autre part, d'évaluer le montant de la réévaluation. Un ajustement des mesures individuelles pourra éventuellement être défini en ciblant des populations prioritaires dans un premier temps. L'outil permet d'identifier rapidement la cause de l'écart de salaire et donc d'y remédier. Grâce aux croisements des données et des variables, il met également en lumière les conséquences des stéréotypes de genre, leur impact sur les formations ou l'expérience par exemple, et permet dès lors d'identifier des éventuelles discriminations indirectes.

L'outil ne s'attache qu'à la part fixe du salaire. Il peut prendre en compte la part variable du salaire, mais il est plus difficile d'identifier les variables significatives. En ne comparant que le salaire fixe, une part non négligeable de la rémunération échappe à l'étude, il s'agit aussi de la part la plus subjective, or, cette part variable peut dissimuler des écarts discriminatoires.

Utilisable sur plusieurs années, il permet aussi de mesurer la progression de l'entreprise ou l'effet de certaines mesures prises en interne.

Jusqu'à présent, on peut regretter que cette méthode reste peu utilisée par les entreprises, probablement par manque de visibilité et de publicité. S'agissant des PME, cette méthode n'offre pas de résultats valables sur un périmètre de moins de 800 salariés.

### 6.3.2 Les avantages des outils de décomposition statistique

Ils sont les suivants.

#### La correspondance envisageable entre le niveau national et le niveau de l'entreprise :

- au niveau national, des outils intégrant une liste limitée de variables significatives, explicatives et non discriminatoires, laissant ensuite à l'entreprise le soin d'approfondir sa situation ;
- au niveau de l'entreprise, des outils intégrant des variables explicatives fines.

La correspondance avec les statistiques nationales (collectivité nationale pour la méthode Blinder-Oaxaca, enquête sur l'emploi des cadres menée par l'APEC pour la méthode ANOVA), leur méthode de décomposition statistique, leur concept d'écart résiduel non expliqué. Chacun des niveaux en est renforcé :

- le niveau de l'entreprise bénéficie du substrat scientifique affirmé sur la longue durée des outils de décomposition statistique des écarts et de leur utilisation régulière par les économistes du travail ;
- le niveau macroéconomique trouve une capacité d'opérationnaliser ses constatations au niveau où se traitent réellement les écarts : l'entreprise ;
- enfin l'écart résiduel étant moins important, comme on va le voir, au niveau de l'entreprise qu'au niveau macroéconomique, cette différence montre que l'on peut expliquer beaucoup plus d'écart au niveau de l'entreprise qu'au niveau macroéconomique avec le même raisonnement et les mêmes méthodes, donc qu'il y a dans l'écart non expliqué au niveau national un effet de non possibilité d'exploitation de variables explicatives fines (qui le sont au niveau de l'entreprise) et pas seulement un aspect de discrimination interne aux entreprises.

La correspondance avec la règle « travail à valeur égale / salaire égal », dès lors que les variables explicatives choisies sont cohérentes avec la définition de la valeur égale.

La possibilité d'avoir un outil de référence commun pour toutes les entreprises avec une série de variables limitées (donc des adaptations maîtrisées) permet :

- au niveau national d'assurer la double correspondance statistique et juridique précédemment notée
- à un niveau plus sectoriel, notamment celui d'une branche, de mener des comparaisons entre entreprises et d'évaluer l'entreprise par rapport à la branche (cf. l'utilisation par la branche Métallurgie de l'outil ANOVA depuis 2007).

Un champ d'application large en termes d'entreprises, par rapport aux méthodes empiriques basées sur la comparaison des salaires de groupes de salariés homogènes, la puissance des méthodes statistiques permettant de s'affranchir de la constitution de groupes d'analyse.

Ceci étant, la mission n'a pas observé de consensus entre les promoteurs des différents outils sur l'échantillon minimal d'effectifs qui va de 50 - donc les PME - (LOGIB) à 800/1000 (ANOVA), l'outil d'Eurodécision se situant entre les deux. Une partie de la réponse à ce manque de consensus est dépendante de l'outil (national/d'entreprise) mais aussi de la structure des emplois donc de celle des entreprises. Par ailleurs, l'outil EqualpacE indique un manque de fiabilité des résultats au-delà d'un nombre d'effectif de 10 000 salariés.

La combinaison possible des outils de décomposition statistique et de l'outil de constitution de groupes homogènes. La mission a constaté 4 articulations possibles :

- l'entreprise a utilisé de longue date l'outil de constitution de groupe homogène et utilise ponctuellement un outil de décomposition statistique pour confirmer ou infirmer sa première analyse pour aller plus loin dans l'explication de son écart résiduel ou la prise en compte de nouvelles composantes du mix de rémunération. C'est la démarche d'Orange
- l'entreprise a atteint un degré de maturité suffisant sur les questions d'égalité salariale grâce au recours d'outil de comparaison de groupe homogène, souhaite aller plus loin dans l'explication de son écart résiduel ou la prise en compte de nouvelles composantes du mix de rémunération et a la volonté de mesurer l'impact de ses politiques sur la durée. C'est le cas d'EDF, qui, 10 ans après le lancement de ses travaux sur les groupes homogènes est descendu dans l'analyse de son mix de rémunération et constate essentiellement des inégalités liées à la rémunération des sujétions de service, dans les faits fortement liées à la ségrégation des métiers (ex : 93 % d'hommes pour la famille professionnelle mécanique-chaudronnerie).
- l'outil de décomposition statistique nécessite en soi une première étape de constitution de groupes homogènes en termes d'emploi, montrant qu'il n'y a pas de situation aberrante à exclure, comme par exemple le recrutement d'un talent particulier très éloigné de la grille de salaire ordinaire (outil Eurodécision) ; ce point influe alors sur la question précédente du champ d'application de l'outil (pour ce dernier cabinet : nécessité d'avoir un échantillon représentatif de 60-100 salariés par groupe homogène et au moins 30 % de femmes ou d'hommes).
- une autre combinaison possible serait la capacité d'utiliser un outil de décomposition statistique à quelques variables pour faire un diagnostic rapide des variables significatives relatives à la discrimination salariale et ensuite constituer des groupes homogènes où se trouveront un nombre minimal de salariés femmes et hommes comparables.

Une finesse d'analyse plus ou moins grande en matière de référence salariale et en matière de variables explicatives, capable d'expliquer et de justifier l'essentiel des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.



On reprend ici les deux grands types d'outils, nationaux ou d'entreprise :

- les outils nationaux (LOGIB et ses dérivés) font le choix de 5 ou 6 grandes variables de base concernant d'une part l'emploi, d'autre part la personne. Ces variables permettent non seulement d'expliquer, mais aussi de justifier les écarts de salaires constatés. Un seuil de tolérance de 5 % permet de « forfaitiser » les autres variables explicatives possibles. Au-delà de 5 %, l'écart de salaire sera réputé non expliqué, non justifié et par conséquent illégal et discriminatoire ;
- les outils d'entreprise multipliant le choix des variables au-delà de celles de base relatives d'une part à la position de l'emploi, d'autre part au capital social (formation initiale, âge/ancienneté / expérience professionnelle) : origine des recrutements (Orange : fonctionnaire/non fonctionnaire) ; type de contrat ; temps de travail ; lieu de travail (province/Ile de France/expatriation) ; organisation du travail (3x8, astreinte, etc.) ; situation familiale et nombre d'enfants, nationalité, langues parlées, expérience internationale, mobilité, performance, référence du marché, risque lié au départ de l'entreprise, formation suivie.

La plasticité, entendue comme étant la capacité de modifier les variables et leur ordre.

La simplicité et la transparence du résultat obtenu : l'écart résiduel non expliqué.

La capacité d'utiliser l'outil en projection sur les structures salariales donc les métiers à 10/15 ans, comme essai de le faire EDF.

Une neutralité liée au recours nécessaire à des cabinets de consultants, à des laboratoires universitaires de recherche, à des organismes extérieurs à l'entreprise, sortant les acteurs du dialogue social de leur face à face classique et offrant pour l'un d'entre eux la neutralité supplémentaire d'un organisme paritaire (l'APEC). Cette neutralité doit s'appuyer sur une explication forte de la logique d'outils de décomposition statistique complexe au profit de ses acteurs sociaux (DRH faiblement investies dans les mathématiques, syndicats), passant par une capacité de changer les variables explicatives et leur ordre.

L'opérationnalité. Les outils ne sont pas des outils de mesure statistique en soi, mais des outils pour l'action, c'est-à-dire d'identification d'écarts inexplicables et injustifiables et de correction collective et individuelle. Les résultats mis en lumière peuvent en premier lieu identifier un problème de RH collectif dans l'entreprise (cf. l'exemple précédemment cité de la rémunération des sujétions de l'emploi réservés aux métiers masculins à EDF ; détection d'anomalie dans la pyramide des âges) et donc documenter les évolutions nécessaires à négocier.

Dans un deuxième temps, des corrections individuelles sont possibles. Les outils permettent la simulation des solutions de correction possibles par personne (changement de position dans la grille de classification, changement du salaire de base, ajout/modification d'une prime) et la décision de rattrapage salariale individuelle. On voit la différence par rapport aux outils d'analyse neutre des classifications dont on a dit qu'ils ressortissaient le plus souvent de l'histoire immobile.

Une démarche scientifique facilitant l'acceptation de l'outil.

Ces outils peuvent à la fois être des outils d'autodiagnostic pour les entreprises, comme on l'a vu précédemment, servir d'outils de contrôle pour l'administration et de certification externe comme c'est le cas de la méthode suisse LOGIB.

### 6.3.3 Les inconvénients des outils de décomposition statistique

Ces outils ont les inconvénients suivants.

L'illusion de l'objectivation mathématique totale. Ce type d'outils, malgré les explications données aux acteurs sociaux internes de l'entreprise, coure le risque de faire croire que l'on va faire d'une réalité complexe un sujet simple (comme pour les grandes méthodes de classification des emplois ou les matrices de revalorisation annuelle des salaires) et un résultat simple voire spectaculaire, le chiffre d'écart résiduel non expliqué. Or, toute méthode mécaniste est inconciliable avec l'humain de l'entreprise, avec la nécessité de donner un projet, de créer du collectif.

La complexité. Autant la logique des outils telle qu'on a essayé de la décrire et le concept d'écart résiduel non expliqué comme résultat calculé sont compréhensibles, autant le paramétrage initial après test de significativité, la méthode statistique de régression linéaire multiple et le cœur des équations sont inabordables par les acteurs de l'entreprise, dont la DRH (tous ces éléments de paramétrage, de méthode et de calcul sont d'ailleurs très loin d'être systématiquement transmis). De fait, le plus souvent, les entreprises qui ont recours à l'outil de décomposition statistique en France (comme de constitution de groupes homogènes) sont souvent marquée par leur culture d'ingénieurs, ce sont souvent les structures d'opérations qui poussent les DRH à recourir à ces outils. Les divers outils sont, quant à eux, construits par des statisticiens de métier.

Le jeu sur les éléments de rémunération pris en compte. Un travail effectué sur la base de la rémunération totale n'est pas nécessairement pertinent car certains éléments variables, ceux liés à l'activité comme les heures supplémentaires ou à la rétribution des contraintes de l'emploi interrogent plus les problèmes de mixité que de discrimination salariale. Dans les écarts de rémunération, c'est l'organisation du travail qui peut être en cause et non pas directement la rémunération (cf. l'exemple d'EDF précité).

Les possibilités de jeu sur les variables explicatives. Il est possible dans les outils de jouer sur :

- la nature, la définition exacte, le nombre et l'ordre des variables explicatives concernant tant l'emploi que la personne
- la cotation des variables relatives à l'emploi, à l'exact opposé de la rigueur des méthodes d'évaluation analytique de la valeur des emplois neutre entre les sexes. Deux dimensions de l'emploi sont en effet seulement examinées en général : les qualifications et la position professionnelle et il n'est pas sûr qu'elles permettent de prendre en compte les aspects souvent ignorés des emplois à prédominance féminine. Par exemple, la prise en compte de la position professionnelle peut être potentiellement discriminatoire dans la mesure où cet indicateur reflète simplement la hiérarchie traditionnelle dans une entreprise.
- les seuils de tolérance éventuels
- le moteur mathématique qui fait fonctionner ces deux types d'éléments ; on verra dans l'évaluation spécifique de l'outil LOGIB intervenir des concepts de méthode des moindres carrés ordinaires ou autres, de régression quantiles, d'approche paramétrique et non paramétrique, de régression doublement robuste pour traiter de trois sujets - exclure ou pas l'influence des valeurs extrêmes ; gérer les combinaisons rares de caractéristiques ; gérer des distributions très différentes femmes-hommes sur les valeurs des facteurs explicatifs - mais en fait un seul, le traitement des points qui semblent aberrants au sens statistique du terme

Le jeu sur les variables est ici :

- totalement obscur (dans l'outil de constitution de groupes homogène, le jeu sur leur périmètre est au contraire transparent)

- variable, car si tel type d'outil ne propose qu'une méthode mathématique et quelques variables, d'autres offrent le choix aux entreprises de plusieurs méthodes et de nombreuses variables, limitant d'autant d'ailleurs l'avantage relevé dans la partie précédente d'un outil commun ;
- potentiellement discriminant : les points aberrants que l'on cherche à éviter, un seuil de tolérance peuvent dissimuler justement des discriminations à l'égard des femmes et des professions féminines ;
- potentiellement manipulables en fonction du résultat souhaité.

Ces inconvénients sont d'autant plus sensibles que, comme on le verra, ces outils réduisent fortement l'écart résiduel de rémunération entre les femmes et les hommes. Ce qui est du à la logique des outils (plus il y a de variables prises en compte et plus les écarts sont réduits), peut alors être imputé à leur manipulation.

Un des inconvénients spécifiques de la méthode Oaxaca-Blinder est qu'elle postule d'emblée l'hypothèse que le sexe est un facteur discriminant. La méthode ANOVA au contraire vérifie en premier lieu quelles sont les variables significatives et si le sexe en fait partie et met tous les écarts de salaire en évidence.

Les outils peuvent conduire à un écart de rémunération global négligeable et masquer, comme tout outil de statistique, des écarts importants dans certains secteurs de l'entreprise ou au sein de certaines équipes.

Les outils mesurent et permettent de corriger l'écart de rémunération moyen ou médian ; mais la magnitude de cet écart n'indique pas la sous-évaluation et la sous-rémunération de certaines professions féminines ne sont pas compensées, du moins en partie par une sur évaluation et une rémunération plus élevée d'une autre profession féminine dans l'entreprise. En corrigeant l'écart de rémunération moyen, on risque de maintenir une rémunération inférieure et discriminatoire à l'égard de certaines professions féminines dans l'entreprise. Les outils de constitution de groupes homogènes sont bien préférables sur ce point.

Les outils analysent les structures de rémunération et d'inégalités du point de vue de la théorie du capital humain et non du point de vue des règles juridiques d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale, concept ignoré d'ailleurs par les promoteurs de ces outils (sauf l'administration suisse). Ils sont fondamentalement des outils explicatifs à multiples variables et non des outils justificatifs.

Caractère magique, complexité, non transmission du moteur des outils, possibilité de manipulation de celui-ci, faiblesse du concept d'écart moyen ou médian créent alors de la suspicion dans la négociation sociale, la discussion tourne autour de la méthode, le poids des experts devient important, le temps se rallonge, les organisations syndicales ne sont pas capables d'expliquer à leurs mandants ce qu'elles ont signé. Et ce malgré la neutralité et la pédagogie des promoteurs des outils et leur méthodologie prestigieuse. Et ce malgré la confiance qui a pu se créer sur la durée et sur les sujets d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes entre entreprise et représentants du personnel. Il est également difficile pour les entreprises de faire figurer ces travaux d'économétrie au sein de leur rapport de situation comparée au risque de susciter de mauvaises interprétations.

Si les outils permettent de démontrer l'existence d'une discrimination salariale entre les femmes et les hommes, ils laissent à la main du management la décision de la justifier ou non par recours au dossier individuel, ils ne disent pas comment répartir l'enveloppe pour corriger les écarts observés, ils ne permettent pas de révéler les pratiques de gestion du personnel qui continuent de générer ces différences salariales. En ce sens, il apparaît nécessaire de ne pas en rester à la seule mesure des écarts de rémunération qui constitue la seule partie visible de l'iceberg quelle que soit la méthode statistique utilisée.

**Ce type d'outils postule que les salariés sont au bon niveau de l'échelle salariale et ne traite donc pas de la ségrégation horizontale et verticale entre femmes et hommes.**

Ces outils n'ayant pas encore été utilisés devant les tribunaux, la mission ignore s'ils seraient recevables dans des procès individuels ou collectifs.

Les outils nécessitent un travail préalable et souvent complexe de vérification a priori et de « nettoyage » des données disponibles dans le SIRH (ou des SIRH dispersés selon les différents établissements) et, à défaut, de constitution de données fiables dans celui-ci, d'assurance que les groupes constitués sont suffisamment représentatifs, d'analyse des points aberrants et de leur suppression éventuelle (tout en les conservant pour mémoire), ceci soit pour y brancher l'outil, soit pour exporter ces données vers un site qui fait ces calculs (ex : LOGIB). Un travail préparatoire assez long peut être nécessaire.

Ces outils nécessitent alors le recours à un tiers, organisme public, chercheur et laboratoires universitaires, cabinet conseil et sont donc un minimum coûteux (sauf EqualpacE).

En bref, ce ne sont des outils ni simples, ni internalisables, par les grandes entreprises, *a fortiori* les PME. Leur utilisation régulière (annuelle ou tous les 2/3 ans comme l'outil ANOVA) est alors difficile, alors même qu'il faut suivre sur la durée les résultats obtenus en termes d'écart résiduel global après correction des écarts individuels.

Les outils sont à ce stade strictement d'usage volontaire, sans incitation et sans sanction (en France ; en Suisse comme on le verra dans l'annexe 1 consacrée à LOGIB, des écarts supérieurs à 5 % peuvent conduire à l'exclusion des entreprises des marchés publics).

Il ne faut donc pas ignorer les limites de ces outils, moins lourdes néanmoins du point de vue de la mission que l'absence d'outil ou l'absence d'outil opérationnel comme le sont les outils de réévaluation des classifications.

#### 6.3.4 Les résultats des outils de décomposition statistique

De nouveau, ces outils ont abouti à un résultat fondamental dans les entreprises qui les ont utilisés et qui ont été consultées par la mission : la faiblesse de l'écart résiduel entre les femmes et les hommes lorsque les salariés ont des caractéristiques comparables (entre 2 et 5 % en moyenne) et la capacité par mesures de rattrapage de supprimer cet écart en quelques années. Il en est de même de la branche qui utilise cet outil tous les deux ans depuis 2007, la branche de la métallurgie dont les résultats sont dans le domaine public. Il en est de même des résultats de l'outil LOGIB en Suisse dont les résultats sont là encore dans le domaine public et qui a pris beaucoup de soin à ne retenir que des variables explicatives non discriminatoires.

Pour l'APEC, si l'on explique 60 % des écarts au niveau macroéconomique (après neutralisation de l'effet quotité de travail), 80 à 95 % le sont au niveau de l'entreprise, parfois plus. Un grand cabinet de rémunération (Wills Towers Watson) s'appuyant sur un panel de 600 grandes entreprises françaises ou filiales françaises de grands groupes internationaux estime en 2016, sur la base des salaires 2015 que l'égalité salariale est effective dans les grandes entreprises.

Cette constatation n'exclut pas au cas par cas l'existence de plus fortes discriminations individuelles.

Cette constatation ne concerne évidemment qu'un échantillon très réduit d'entreprises et il est vraisemblable que ce sont celles les plus avancées en matière d'égalité professionnelle et d'égalité salariale. Il faudrait évidemment que ces outils soient utilisés par les entreprises qui ont le plus de risque d'inégalité.

Ces outils, donc leurs conclusions, sont enfin trop récents pour qu'on en déduise une égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes à emploi et caractéristiques comparables.

Malgré ces réserves, la mission est frappée par la convergence des résultats des trois outils d'analyse des écarts de rémunération au niveau de l'entreprise que sont les classifications d'emplois neutres, la comparaison par groupe homogène, la décomposition statistique de l'écart global et qui, toutes, situent à un faible niveau les écarts de rémunération dus à une différence possiblement discriminatoire dans la rémunération, à emploi et à caractéristiques personnelles comparables.

Ces résultats au niveau de l'entreprise sont à cet égard cohérents avec ceux des chercheurs rappelés en partie 2, situant les sources de l'écart de rémunération constaté au niveau national dans la ségrégation horizontale et dans la ségrégation verticale des métiers.

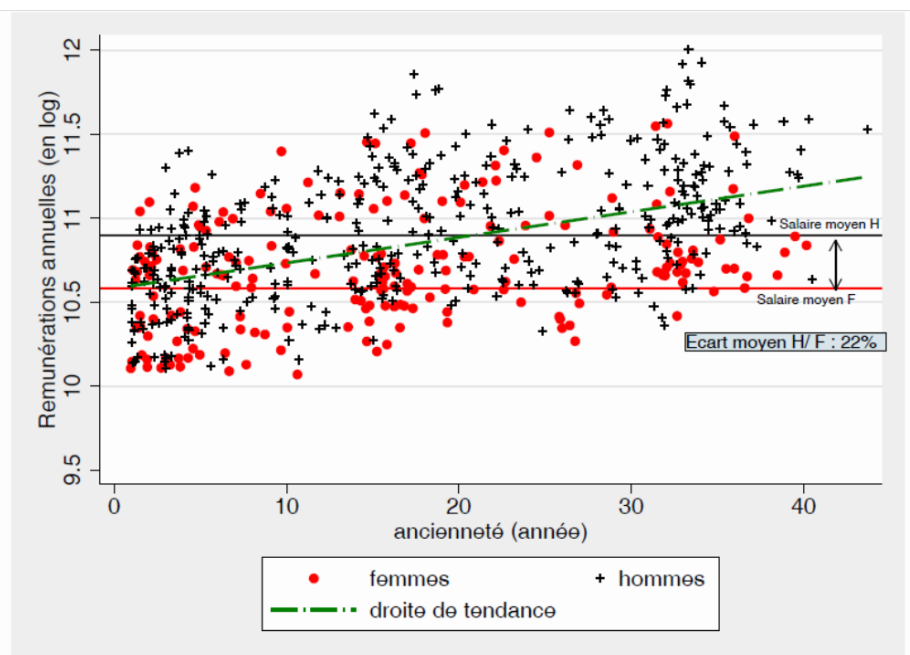
**La conclusion provisoire** qu'apporte la mission est celle-ci : il est nécessaire que les entreprises mesurent leurs écarts de rémunération, les expliquent avec des variables non discriminatoires, les corrigent obligatoirement lorsqu'ils sont non expliqués et non juridiquement justifiés (cf. les recommandations de la partie 3) ; il est vraisemblable que cette mesure conduira à mettre en lumière la faiblesse de l'écart de rémunération discriminatoire ; il est alors nécessaire que les politiques publiques se centrent sur les deux sujets principaux que sont l'accès des femmes à l'ensemble des métiers et à l'ensemble des responsabilités, renvoyant dans le premier cas à la lutte contre les stéréotypes sociaux et dans le second à un meilleur partage des rôles domestiques et d'éducation des enfants entre les femmes et les hommes.

### 6.3.5 Le cas particulier de l'outil de régression linéaire simple représenté par un nuage de points

L'outil de régression linéaire simple permet de croiser le salaire avec une variable, dans la plupart des cas soit l'âge, soit l'ancienneté, soit l'expérience professionnelle. La représentation graphique de ce croisement prend la forme d'un nuage de points – les hommes et les femmes étant représentés par des points de couleur ou de forme différentes. Une droite reflète la tendance du nuage (droite de régression), elle se calcule de façon à être au plus proche possible de chaque point. Cette méthode permet d'identifier rapidement les points (et par conséquent, les salariés) qui s'éloigneraient trop de la droite et qui seraient l'objet un écart de salaire positivement ou négativement. Ce qui permet ensuite au manager ou aux responsables de ressources humaines de chercher une explication à cet écart.

Cet outil ne permet toutefois pas de croiser plusieurs variables et de ce point de vue reste limité. Il est toutefois intéressant pour des petites structures ou pour se faire une idée rapide de la situation. Il permet aussi d'identifier des cas individuels de discrimination.

Graphique 9 : Méthode de régression linéaire simple permettant de comparer les salaires hommes et femmes en fonction de l'ancienneté (chiffres fictifs)



Source : Dominique MEURS et Sophie PONTHEUX, pour EDF.

Cet outil peut utilement être combiné avec l'outil de comparaison des groupes homogènes, pour identifier au sein des groupes des inégalités de traitement (cf. *supra*).

### 6.3.6 Les recommandations

La mission a précédemment recommandé une obligation pour les entreprises d'expliquer leur écart de rémunération initial à partir de variables non discriminatoires entre les femmes et des hommes, d'isoler un écart résiduel, de vérifier s'il correspond à des discriminations individuelles, de corriger ces éventuelles discriminations.

La mission n'entend pas recommander pour l'étape d'explication un outil particulier, soit de comparaison par groupe homogène, soit de décomposition statistique et à l'interne de ces derniers tel ou tel outil adossé à telle ou telle méthode statistique. Ces outils sont trop divers, leurs utilisateurs sont trop divers, les entreprises sont trop diverses dans leurs caractéristiques et leur maturité sur le sujet de l'égalité salariale.

Il semble par contre à la mission que l'administration chargée de l'égalité salariale doit construire un centre de ressources recensant l'ensemble des outils, en explicitant les avantages et les inconvénients comme le présent rapport l'a esquissé, en situant le lien avec les règles obligatoires d'égalité de salaire, en suivant le développement et leurs résultats, en animant l'évaluation, dans tous les cas dans une perspective de comparaison internationale. Un tel centre de ressource aurait aussi pour vocation de développer des méthodes d'appropriation des outils décrits comme des études de cas, des formations, des échanges de bonnes pratiques et les recherches les plus récentes. Ce centre de ressources devrait être disponible sur internet.

Le site ega-pro a vocation à constituer, à côté de son actuel pilier consacré aux normes, un deuxième pilier consacré aux outils.

De tels centres de ressources très complets existent dans de nombreux pays.



**Recommandation n°12 : construire un centre de ressources recensant l'ensemble des outils d'explication des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et en explicitant les avantages et les inconvénients et le lien avec les règles obligatoires d'égalité de salaire, suivre le développement et les résultats de ces outils et animer une politique d'évaluation, dans tous les cas dans une perspective de comparaison internationale.**

Cet investissement devra néanmoins rester proportionné par rapport aux priorités régulièrement désignées en matière d'écart de rémunération : la mixité des métiers et l'accès aux responsabilités les plus importants.

## 6.4 Les outils de régulation des augmentations annuelles

Cinq raisons ont conduit les responsables de certaines entreprises consultées par la mission (EDF, Randstad, BNP Paribas) à développer des outils de régulation des augmentations annuelles des salaires entre les femmes et les hommes (ces outils pouvant servir à la régulation d'autres inégalités potentielles entre catégories, niveaux de classification...) :

- la constatation qu'un écart de rémunération important peut être la somme de la succession de petits écarts sur la durée : faire moins progresser est plus subtil que payer moins ;
- le suivi des rattrapages salariaux qui se déroulent sur quelques années
- le risque que l'annulation volontairement acquise d'un écart puisse être remise en cause dès le cycle d'augmentation suivant ; si l'on arrête de mesurer, de communiquer, les mauvais comportements reviennent
- la volonté de faire progresser la carrière des femmes dans l'entreprise
- l'inertie des structures salariales conduisant alors au fait que c'est le jeu des modifications annuelles qui fait évoluer les inégalités salariales.

Ces entreprises :

- donnent à chacun des acteurs en charge des augmentations, pour chaque niveau hiérarchique, une enveloppe relative aux rémunérations fixes et/ou variables dont le cadre a été préalablement défini (minima, maxima, cibles, répartition selon une courbe de Gauss) sur des SI simples (le cas échéant sur Excel) ;
- leur rétrocèdent avant les entretiens annuels des données sur l'ancienneté du salarié, l'historique de ses augmentations sur 3 ans, l'existence d'un congé de maternité ou parental, ses dernières promotions ; le salaire médian des grandes fonctions ; le nombre d'hommes et de femmes, le pourcentage de femmes ;
- leur donnent la possibilité de consolider par sexe le nombre et l'amplitude de leurs propositions d'augmentation et donc de s'apercevoir de tel ou tel biais qu'ils corrigeront d'eux-mêmes, à défaut la DRH (mais à fur et à mesure que l'outil est utilisé son intervention devient marginale).

La diffusion de ces outils est accompagnée de formation et d'outils pédagogiques sur les stéréotypes qui demeurent vivaces (ex : stabilité des primes pendant le congé de maternité).

Il s'agit, on le voit, d'outils d'aide à la décision pour les managers qui n'imposent rien et se contentent de rappeler les données.

Ces grandes entreprises, lorsqu'elles mettent en œuvre une revue des talents et des potentiels ou une simple liste des salariés jugés aptes à postuler à un emploi de classification supérieure, veillent aussi à l'équilibre entre femmes et hommes, ne serait ce que commencer l'examen des dossiers des femmes par exemple.

Mêmes adjacents par rapport au cœur d'explication des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, la mission estime ces outils importants, n'en recommande pas plus que précédemment un modèle, mais en conseille la diffusion.

**Recommandation n°13 : Intégrer dans le centre de ressources des outils de régulation des augmentations annuelles**

## 6.5 Les outils de suivi des déroulements de carrières et relatifs à la ségrégation professionnelle verticale

Comme la mission l'a rappelé tout au long du rapport, la ségrégation verticale est un des deux principaux facteurs d'inégalités salariales entre femmes et hommes, avec la mixité des métiers. Les chercheurs en France et aux Etats Unis s'accordent à dire que ce sont les promotions, ou plus généralement l'accès aux différentes positions professionnelles au sein de la hiérarchie de l'entreprise, qu'il faut chercher à expliquer « toute chose égale par ailleurs » plutôt que les salaires à un temps t. L'égalité professionnelle doit être mesurée en termes de trajectoire et de carrière.

La mesure de la ségrégation verticale se situe alors sur un plan différent de celui de l'égalité salariale stricte, telle qu'étudiée dans les précédentes sections et qui constitue le cœur de la mission.

La ségrégation verticale renvoie à des origines différentes. Le positionnement général des femmes dans la grille hiérarchique reste en effet largement défavorable<sup>61</sup>. Le plafond de verre ou le plancher collant s'attache à la carrière des femmes tout au long de leur vie professionnelle :

- Avant la naissance des enfants, les femmes et les employeurs anticipent les futures responsabilités familiales.
- Après la naissance des enfants, on remarque un décrochage dans la carrière lié aux arrêts de travail, à la prise temporaire ou non d'un temps partiel, à un changement de métier ou d'employeur, au refus de prendre davantage de responsabilité.

Les entreprises rencontrées par la mission considèrent que le ralentissement dans la progression de carrière est le principal facteur de différences de revenus entre les femmes et les hommes. Elle demande des outils spécifiques permettant de retracer les carrières parallèles entre hommes et femmes.

La ségrégation verticale concerne des salariés différents :

Si la question de la promotion et de l'accès à des postes hiérarchiques concerne principalement les cadres (cadre, cadre supérieur, cadre dirigeant), elle a aussi des implications à chaque niveau de l'entreprise chaque fois qu'il est question d'encadrement d'une équipe.

Les politiques correctrices sont différentes :

La seule obligation légale concerne pour l'instant les conseils d'administration où des quotas de femmes sont imposés (40 % en 2017 pour les entreprises cotées en bourse), cette obligation se situe néanmoins sur plan différent que la progression strictement hiérarchique des femmes au sein de l'entreprise.

---

<sup>61</sup> D. Meurs, INED, 2015. Plafond de verre (Albrecht, 2003) et planchers collants (Booth, 2003).



Paradoxalement, indépendamment des obligations légales, de plus en plus d'entreprises se préoccupent de la féminisation des comités exécutifs et des comités de direction et de l'encadrement supérieur. Ces entreprises peinent souvent à nommer des femmes à tous les échelons de la hiérarchie. Elle essaye de stimuler les promotions en interne de femmes et à constituer des viviers de talents féminins pour l'avenir. La mission a constaté qu'il s'agissait de la principale préoccupation des entreprises dans le domaine de l'égalité professionnelle avec les mesures spécifiques pour concilier les temps de vie personnelle et professionnelle à la fois des femmes, mais aussi des hommes. Ces démarches sont véritablement proactives et demandent un fort engagement de la part des entreprises qui les mènent.

Les outils sont différents :

Le rapport de situation comparée ne prend qu'une photographie de la situation d'égalité professionnelle à un instant t et ne permet pas de mesurer le déroulement des carrières ou d'appréhender la ségrégation verticale en interne.

Les outils permettant d'identifier la ségrégation verticale ou le plafond de verre qui freinerait les femmes dans leur progression de carrière ne sont pas aisés à définir, soit ils sont très simples et simplement des outils de constatation, soit ils s'efforcent d'être des outils en explication et sont très compliqués. Cette situation est très difficilement décelable par des outils de ressources humaines ou des outils statistiques de décomposition des rémunérations.

La mission précise que l'évaluation des outils tendant à mesurer la ségrégation verticale ne faisait pas partie du cœur de sa saisine. Les outils tendant à faire émerger la ségrégation verticale présentés dans ce rapport ne sont certainement pas exhaustifs mais sont ceux dont la mission a eu connaissance en France ; elle n'a pas repéré d'outils sur ce sujet à l'étranger.

La mission décrit ci-dessous quatre types d'outils principaux.

### 6.5.1 Un outil de constat de la répartition des femmes et des hommes dans la hiérarchie des entreprises<sup>62</sup>

Cet outil mis au point par Dominique MEURS<sup>63</sup> est un outil simple qui permet de constater très rapidement le « plafond de verre » au sein de son entité, en comparant la répartition des hommes et des femmes aux différents niveaux hiérarchiques.

Tableau 5 : Outil permettant d'utiliser les coefficients hiérarchiques au sein d'une entreprise pour connaître la situation relative des hommes et des femmes et illustrer le plafond de verre.

	Niveaux	Coeff	Hommes	Femmes	% Femme	Salaire Moyen Homme	Salaire Moyen Femme
OUVRIERS /EMPLOYÉS	I	120	Effectifs Hommes	Effectifs Femmes		<i>Si les effectifs sont suffisants</i>	
	II	130					
	III	170					
CADRES	VII	280					
	VII	330					
	VIII	420					
	IX	500					

Source : Dominique MEURS

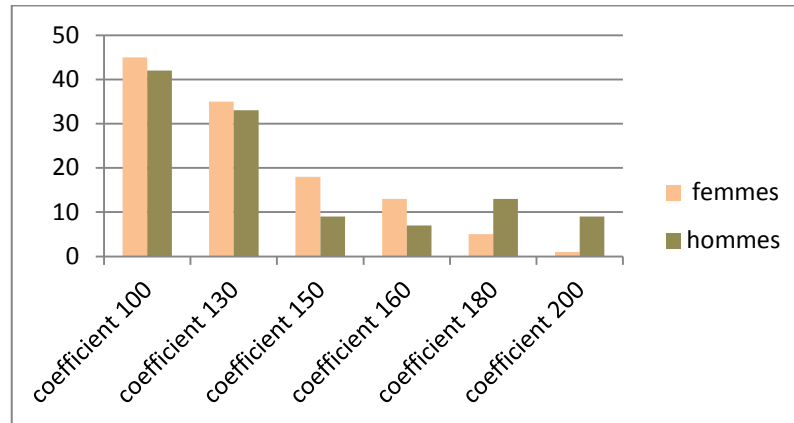
<sup>62</sup> Cet outil peut également être utilisé dans les administrations publiques.

<sup>63</sup> Université de Paris Ouest la Défense, chercheur CNRS et INED

On se rend ainsi souvent compte qu'on peut passer d'un ratio de 60 % de femmes dans des postes moyens à 0,5 % dans les coefficients les plus hauts.

Cette répartition permet d'en tirer le graphique suivant.

Graphique 10 : Répartition hommes et femmes en fonction des coefficients hiérarchiques

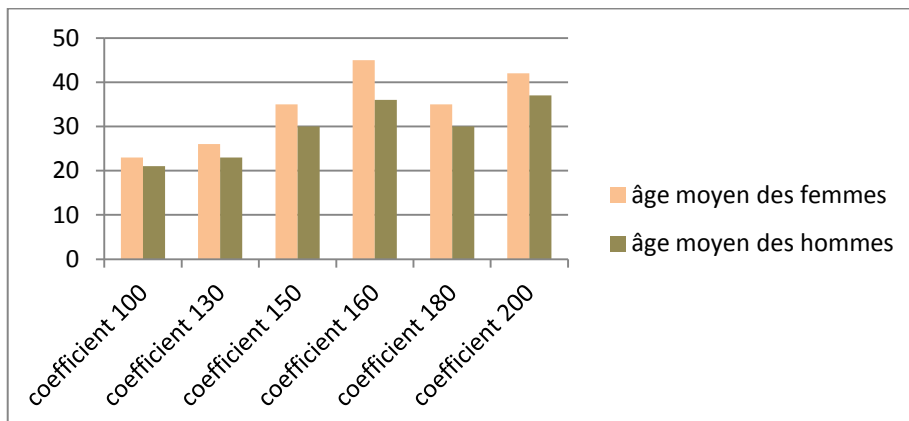


Source : Chiffres fictifs - Dominique MEURS

Dans ce graphique fictif, on constate que plus on monte dans les niveaux hiérarchiques, plus le nombre de femmes diminue. Ceci peut constituer une alerte sur l'existence d'inégalités dans le déroulement de la carrière.

Ce tableau peut être complété par une indication de l'âge moyen des femmes et des hommes par coefficient hiérarchique.

Graphique 11 : Age moyen des femmes et des hommes par coefficient hiérarchique (en abscisse, les coefficients, en ordonnée, l'âge moyen).



Source : Chiffres fictifs - Dominique MEURS

Dans cet exemple, une répartition inégale dans l'âge moyen au détriment des femmes peut indiquer que leur vitesse de progression dans la carrière et au sein de la hiérarchie est plus lente que celle des hommes. Un tel graphique peut également être complété par l'ancienneté par coefficient. Néanmoins, il faut s'assurer que la base statistique est toujours suffisante.

Cet outil a le mérite de la simplicité tout en permettant d’alerter les entreprises sur les inégalités professionnelles en leur sein et de suivre les améliorations dans le temps. Il peut être utile aux grandes entreprises comme aux PME. Il a été régulièrement présenté à l’administration (cf. en dernier lieu le rapport du CSEP publié le 11 mai 2015 sur les nouveaux indicateurs devant figurer dans les rapports de situation comparée et de situation économique de l’entreprise) et vient d’être retenu par le décret du 29 juin 2016<sup>64</sup>.

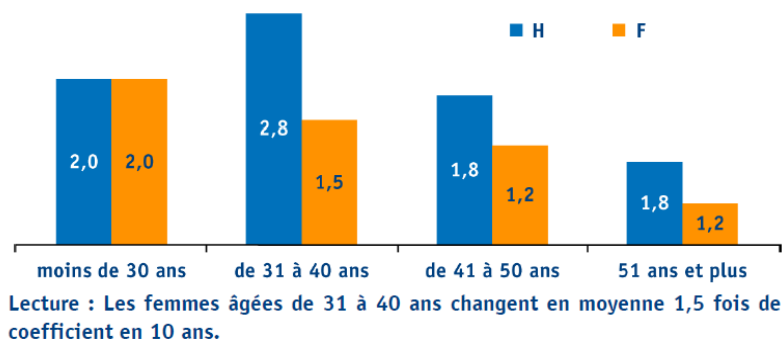
### 6.5.2 Les outils de l’APEC sur l’analyse de l’évolution professionnelle

L’APEC a développé trois outils permettant de comparer l’évolution professionnelle des hommes et des femmes. Ils permettent notamment d’identifier les décrochages de parcours des femmes et d’expliquer ensuite les éventuels écarts de salaires :

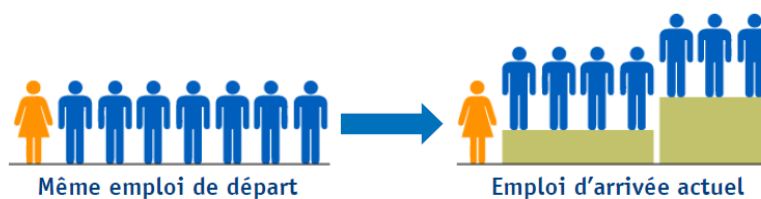
- Une analyse de la vitesse de changement de niveau hiérarchique : elle permet de calculer le temps moyen entre chaque promotion pour les femmes et les hommes. Cette vitesse est le résultat du nombre observé de changements de coefficient sur la période considérée divisé par l’ancienneté dans l’entreprise.
- Un calcul des probabilités de changer de niveau hiérarchique pour les femmes et les hommes.
- Une fiche sur le parcours de référence d’une femme dans une entreprise donnée à comparer au parcours de référence d’un homme.

#### – EXEMPLES DE RÉSULTATS –

##### VITESSE D’ÉVOLUTION PAR CLASSE D’ÂGE



##### COMPARAISON DE PARCOURS À PROFIL IDENTIQUE



“ À profil identique, seule la femme n’a pas évolué ”

Source : APEC

Grâce à ces outils, l’entreprise peut comprendre les vitesses de changements de niveau hiérarchique par sous-catégorie, mais également les vitesses de changement de niveau individuel et comparer les parcours des femmes et des hommes de même profil.

<sup>64</sup> Décret 2016-868 relatif aux modalités de consultation des institutions représentatives du personnel.

### 6.5.3 Les outils statistiques développés

Ces outils peuvent être complétés par des outils statistiques beaucoup plus techniques et complexes permettant de mesurer avec précision le plafond de verre en analysant les parcours dans le temps :

- modèles fondés sur des fonctions d'accès à tel niveau hiérarchique (travaux de GOBILLON, MEURS et ROUX<sup>65</sup>)
- modèles fondés sur les fonctions de durée à laquelle survient chaque type de promotion, durée le plus souvent fonction de la disponibilité présente sur le lieu de travail (CHARBEAU et DE LARQUIER<sup>66</sup>)

### 6.5.4 La mesure de la discrimination en promotion interne

La CGT sous l'égide de F. CLERC, rejointe par l'ensemble des organisations syndicales lors de la préparation du rapport du CSEP du 11 mai 2015 précité, a développé l'outil suivant.

Il croise pour chacun des 5 niveaux de classification de formation initiale de l'Education nationale déterminant le seuil d'accès dans une catégorie professionnelle (ouvriers, employés, techniciens, agent de maîtrise, cadre) l'âge avec le coefficient hiérarchique d'une part, la rémunération d'autre part. Chaque salarié-e est représenté-e par un point au croisement coefficient/âge ou rémunération/âge, les femmes et les hommes étant représentés par des couleurs différentes.

Le nuage de point ainsi établi permet d'identifier des retards de carrière : pour un âge donné, le coefficient et/ou la rémunération soit de telle femme, soit d'un groupe de femmes peut ainsi apparaître comme inférieur aux rémunérations moyennes des hommes.

Il y a alors suspicion d'une discrimination, non en rémunération, mais en promotion professionnelle, discrimination en promotion professionnelle prohibée par l'article L 1132-1 du code du travail. Peut alors commencer un procès en discrimination où :

- le salarié soumet au juge ces éléments de fait susceptibles de caractériser une discrimination, non pas donc avec les salariés qui exercent le même jour des fonctions de valeur égale mais avec ceux qui ont été embauchés à la même date, au même niveau de diplôme et au même niveau de classification, dans les mêmes fonctions
- il incombe à l'employeur, s'il conteste le caractère discriminatoire de la rémunération, d'établir que la disparité de situation constatée est justifiée par des éléments objectifs de la carrière étrangers à toute discrimination fondée sur le sexe, par exemple : des fonctions, des responsabilités, des compétences, une expérience, un professionnalisme différents, avec la difficulté d'assumer une telle charge de la preuve rétroactivement et dans des systèmes de RH non nécessairement opérationnalisés (ex : tenue des entretiens d'évaluation et des propositions de formation ou de postes).
- le juge peut décider une réparation intégrale du préjudice subi par reconstitution de carrière (dont une majoration pour l'effet retraite), la prescription quinquennale de jouant pas en termes de discrimination.

Cet outil confirme du point de vue des organisations syndicales que le sujet des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes n'est pas ou n'est que peu dans la discrimination à postes identiques, comme les employeurs l'estiment aussi et comme les outils en écart salarial le montrent, mais est prioritairement dans le plafond de verre (et la mixité des métiers).

<sup>65</sup> *Le difficile accès des femmes aux emplois les mieux rémunérés : mécanismes et mesure*, 2015

<sup>66</sup> *Evaluer une politique professionnelle en entreprise : l'apport d'une analyse de parcours*. Formation emploi, 112, 2010, 5-20

La façon de traiter ce sujet varie du tout au tout en revanche dans le traitement de cette ségrégation verticale : individuelle, rétrospective et réévaluant potentiellement toutes les décisions de promotion de l'entreprise, systématique, imputable à l'entreprise dans « la méthode CLERC » ; collective, pour le futur, par exception, imputable pour partie aux rôles de la femme dans l'éducation des enfants pour les autres outils analysés dans cette section.

### 6.5.5 Recommandations

**Recommandation n°14 : Disséminer largement les outils et les bonnes pratiques existant relatifs au « plafond de verre » dans le centre de ressources.**

**Recommandation n°15 : Publier les taux de féminisation des comités exécutifs, des comités de direction, et de l'encadrement des entreprises dans le bilan social.**

## 6.6 Les outils d'analyse des ségrégations de métier

Il n'existe à la connaissance de la mission qu'un outil d'analyse donc de correction mesurable des ségrégations de métiers, celui mis en place dans le cadre des plans d'accès à l'emploi au Québec depuis la fin des années 70 et largement explicité par le rapport de l'IGAS relatif aux politiques d'égalité professionnelle (2013)<sup>67</sup>.

Le dispositif consiste :

- à comparer dans une entreprise donnée la part des emplois féminins dans un type de poste (exemples classiques : les chauffeurs de bus de Montréal, les techniciens en informatique)
- avec le nombre de femmes qui, dans la zone économique considérée et dans le métier visé, ont les diplômes et les compétences requises pour occuper éventuellement l'emploi, chiffres issus des statistiques des organismes de formation initiale et continue. On n'est pas seulement dans les femmes candidates, mais dans les femmes ayant reçu la formation requise.

S'il y a une sous représentation des femmes, l'entreprise doit se doter d'un plan d'accès à l'emploi avec des objectifs quantitatifs et un échéancier et avec des mesures opérationnelles (ex : en termes de procédures de gestion dont de recrutement) qui peuvent être des mesures préférentielles mais pas discriminatoires.

Ce type d'outil concerne aussi le passage des hommes vers les métiers féminins.

Cet outil est jugé lourd et est suivi par un faible nombre d'entreprises.

Sur ce sujet clé de la mixité des métiers, fortement investi par les accords de branche et d'entreprise, la mission - qui n'a pas approfondi le sujet - se demande si le calcul de taux de sous représentation n'aurait pas une vraie vertu de transparence, donc d'accélérateur de politiques. Encore une fois, ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré.

**Recommandation n°16 : Etudier la création d'un index de sous-représentation des femmes dans les différents métiers d'une entreprise par rapport aux femmes qui ont les diplômes et les compétences requises pour occuper éventuellement le métier considéré dans la zone géographique considérée.**

---

<sup>67</sup> Voir note 1.

## 6.7 La prise en compte des 6 familles d'outils par l'Union européenne et l'OIT.

La mission a constaté que tant l'Union européenne que l'OIT continuaient de fonder leurs recommandations sur le principe juridique de non-discrimination des rémunérations pour un travail de valeur égale et continuaient de privilégier une réflexion sur les outils de classification d'emplois neutres entre les sexes. Ces organisations s'intéressent moins à la problématique générale des écarts de rémunérations et des outils statistiques nouveaux et opérationnels qui permettent de les expliquer et de les justifier ou non. La mission propose que sa démonstration et ses recommandations soient portées par la France au niveau de ces organisations.

**Recommandation n°17 : Porter au niveau de l'Union européenne et de l'OIT la démarche et les conclusions de la mission sur les nouveaux outils statistiques analysant les écarts de rémunération et sur la priorité à donner à la mixité des métiers et à l'accès aux responsabilités des femmes.**

## 7 LES OUTILS SPECIFIQUES AUX PME

Les outils et les réflexions que l'on a développés dans les parties précédentes ont fondamentalement concerné les grandes entreprises et à la limite les entreprises de taille intermédiaire, soit 0,1 % des entreprises et 53 % des salariés. La question est alors ouverte de la situation des PME (10/250 salariés) représentant 4 % des entreprises et 27 % des salariés. Le sujet des très petites entreprises de moins de 10 salariés (96 % des entreprises, 20 % des salariés) est un autre sujet.

A l'interne des PME et dans le cadre de la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes, il est nécessaire d'établir une différenciation en fonction de la taille (10/50/250 salariés), des activités et des métiers (ex : caractère très dur des horaires chez les consultants : comment retenir les jeunes mères ?), du statut juridique, de la structure patrimoniale et de l'indépendance (une PME peut être membre d'un groupe important), de l'âge de l'entreprise, de la qualification des emplois, du profil et du parcours du dirigeant dont dépend fondamentalement les impulsions en termes d'égalité professionnelle.

### 7.1 Les spécificités et les contraintes des PME dans la problématique de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes

On retiendra au regard des problématiques que l'on a traité précédemment les principaux points suivants relatifs aux PME.

- La critique à toute intrusion extérieure de la loi et des dispositifs gouvernementaux, *a fortiori* pour traiter de sujets de droits généraux des personnes et non des sujets directement professionnels.
- Le caractère incompréhensible du chiffre d'un écart de rémunération de 25 %, la conviction que la PME respecte l'égalité salariale entre les femmes et les hommes à grille de classification donnée et définie par les conventions collectives de branche, la justification d'écart salarial en fonction de quatre données simples, la rareté et le prix du marché local, le niveau de qualification, l'ancienneté et la productivité, données qui sont immédiates et ne nécessitent aucun calcul statistique.
- L'idée que chaque poste est unique ou tenu par quelques personnes seulement et que la comparaison de travaux à valeur égale est inapplicable, *a fortiori* comparaison statistique nécessitant un minimum d'effectifs ; le critère de la taille de la PME est donc très important.
- Une seule localisation donc sans ajustement géographique des rémunérations.
- La faible structuration de la politique de GRH et de rémunération, la faible sophistication du mix de rémunération au-delà de qualification/ancienneté/productivité, le faible développement des outils qui les organisent : référentiel de métiers et de compétences, description formelle, pesée et hiérarchie des emplois à partir des critères fixés par la convention collective de branche n'ont guère de prise au bénéfice d'une fixation des salaires par comparaison des postes un à un.
- La forte dépendance du marché du travail et du marché des rémunérations dans le tissu local, notamment pour les cadres dont la fixation du salaire est fortement externalisée aux cabinets de rémunération et à leurs grandes enquêtes comparatives annuelles (d'où le développement précédemment analysé des comparateurs de salaires).
- Le manque de complétude des outils et systèmes d'information RH, leurs difficultés à produire de la statistique, *a fortiori* sur la durée, une faiblesse de la fonction RH souvent inexistante ou partagée avec d'autres responsabilités.
- L'externalisation large de la gestion de la paye aux cabinets d'experts –comptables utilisant des progiciels de paye. Ces cabinets offrent souvent des conseils supplémentaires en matière de gestion des ressources humaines.

- Une bonne transparence salariale individuelle bridant toute inégalité manifeste : les salaires réels diffusent rapidement au sein des PME entre les salariés.
- La difficulté de manager une politique d'égalité : selon les cas, turnover du personnel faible ou trop important, impact élevé du coût des congés liés aux responsabilités familiales, difficultés de mettre en place des emplois flexibles permettant aux femmes et aux hommes d'assumer leurs responsabilités familiales.
- Une faible syndicalisation et un règlement des conflits par voie de relations interpersonnelles, une faible demande syndicale ou individuelle sur l'égalité salariale et l'égalité professionnelle. Les accords sur l'égalité professionnelle ne couvrent alors qu'un tiers des PME et sont souvent formels.
- Une faible compréhension concernant les concepts de l'égalité salariale et le système dans lesquels ils s'insèrent.

En ce sens, les résultats de l'enquête menée par l'APEC auprès de toutes les entreprises sur les raisons des difficultés de mettre en place des actions en faveur de l'égalité professionnelle, résonnent d'autant plus justes lorsqu'il s'agit des PME : le manque de temps est le facteur largement le plus invoqué pour justifier l'absence d'actions (35 %) <sup>68</sup>. Parmi les autres raisons, on retrouve également beaucoup de désarroi de la part des entreprises, qui ne savent pas comment s'y prendre (7 %), manquent d'informations (11 %) et ne savent pas où s'adresser (4 %). Enfin, 24 % des entreprises interrogées considèrent qu'il n'y a pas d'inégalité entre les hommes et les femmes en leur sein. Cette proportion est de près de 96 % dans une enquête menée rapidement pour la mission par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD) auprès de ses membres composés essentiellement de PME.

Dans cette enquête menée par le CJD, il apparaît néanmoins que la quasi-totalité des entreprises ayant répondu souhaiterait un outil, ou plutôt un guide pédagogique, permettant de traiter l'égalité salariale. Les entreprises insistent sur le fait que quelle que soit la méthode choisie, elle doit s'abstenir de complexité.

## 7.2 Les motivations spécifiques des PME

La mission a pu constater, sans que cette constatation empirique fasse œuvre de sondage représentatif, que les PME, contrairement aux grandes entreprises, considéraient les questions d'égalité professionnelle et d'égalité salariale comme des questions secondaires par rapport à leurs préoccupations principales relatives à l'existence de leur entreprise et agaçantes en raison de l'environnement légal mouvant, incertain et peu compréhensible.

Au-delà de ces premières réactions, ces entreprises considèrent que les tensions en matière de recrutement, les problèmes d'attractivité et le coût du turn-over, que connaissent les PME les rendent attentives à ne surtout pas réserver de traitement différencié entre les femmes et les hommes.

Les PME sont également attentives aux risques qui pèsent sur elles en cas de recours juridictionnel.

---

<sup>68</sup> *Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle*, état des lieux 2012, APEC.



## 7.3 Les outils disponibles

### 7.3.1.1 Constatation

La mission a décrit en partie 3 les données comparées entre les femmes et les hommes que les entreprises doivent fournir aux représentants du personnel, allégées pour les entreprises de moins de 300 salariés.

### 7.3.1.2 Explication

#### L'application aux PME des outils de décomposition des écarts de rémunération.

La mission a constaté dans la partie 6 qu'il n'y avait pas de consensus sur le seuil minimal d'effectifs nécessaires à la bonne utilisation de ces outils. Un outil, LOGIB, s'applique aux PME d'au moins 50 salariés et l'administration suisse travaille à abaisser ce chiffre.

Les autres outils ne s'appliquent pas aux PME.

#### Les guides d'audit

Un certain nombre de pays qui ont développé des guides d'audit généraux les ont adaptés pour les PME (*Small Business*). On reprendra les deux mêmes exemples que dans la partie 5.

Au Royaume-Uni existe un guide *Equal Pay Review for smaller Organisations* (de moins de 50 salariés) élaboré par l'*Equality and Human Rights Commission*. Ce guide rapide (une demi-journée pour le remplir) comprend 3 étapes :

- déterminer si les salariés exercent un travail de valeur égale (avec quelques outils simples)
- comparer les rémunérations entre les hommes et les femmes exerçant un travail de valeur égale (avec les explications possibles suivantes : différence du salaire d'embauche, ancienneté dans le poste, heures supplémentaires et travail par équipe, commissions, bonus)
- identifier les actions à entreprendre si telle raison d'écart n'apparaît pas justifiée.

En Australie existe un guide *Pay equity for small business* (de moins de 100 salariés) élaboré par la *Workplace Gender Equality Agency*. Il comprend 3 étapes :

- comprendre les problématiques, les types d'écart, les causes d'écart
- analyser les données de paie
- agir sur les situations injustifiées.

Le guide est accompagné de deux cas fictifs.

### 7.3.1.3 Justification

Les PME, pas plus que les grandes entreprises, ne connaissent la règle du travail à valeur égale, *a fortiori* son interprétation jurisprudentielle européenne et française. Le guide de l'AGEFOS-PME auquel on va faire référence parle d'une règle « à compétences égales, salaire égal », qui ne représente qu'un des aspects de l'obligation d'égalité de traitement.

Comme on l'a vu au paragraphe précédent, certains pays engagent dans leurs guides pour les PME la problématique de la justification.

#### 7.3.1.4 Correction

Les outils proposés aux PME ne sont pas des outils de correction des écarts salariaux, par ailleurs non mesurés, mais des outils de sensibilisation à l'égalité salariale générale. A titre de référence, le guide de l'AGEFOS-PME, intitulé *Mixité et égalité, sources de performance pour l'entreprise* (2013), propose les 5 pistes d'action suivantes :

- réviser les grilles de rémunération et de classification autour de critères objectifs ; compétence, savoir faire, formation, responsabilités...
- allouer une enveloppe destinée à un rattrapage salarial (à compétences égales, salaire égal)
- vérifier que les postes de management sont équitablement tenus par les femmes et les hommes
- mobiliser les managers et les responsables hiérarchiques avant l'attribution des augmentations individuelles sur les obligations légales en matière d'égalité salariale
- contrôler la répartition des enveloppes salariales (primes et autres augmentations) entre les femmes et les hommes.

Il n'existe pas de bilan de ce type de guide réaliste.

### 7.4 Les recommandations relatives aux PME

Face à ces constats, la mission considère qu'une amélioration de la situation n'est pas liée à une inflation des obligations réglementaires, mais à une aide ou un soutien « clef en main » pour les entreprises de taille moyenne pour établir le diagnostic et élaborer les éventuelles mesures correctrices.

Parmi les leviers qui pourraient les aider à s'impliquer davantage, les entreprises mettent l'accent sur l'importance d'outils pédagogiques (guides opérationnels), l'organisation d'échanges et de rencontres avec d'autres entreprises sur le thème, l'accompagnement par un intervenant extérieur, la sensibilisation des différents publics de l'entreprise et des idées de mesures « clé en main »<sup>69</sup>.

Le problème est par ailleurs autant l'outil que l'intérêt pour les PME de se lancer sur cette voie, sachant que les obligations sont nombreuses (handicap, diversité, etc..) et que leurs ressources sont limitées.

Il conviendrait dès lors de donner aux PME les informations pédagogiques utiles regroupées de manière didactique dans un centre de ressource unique. A cet égard, le site britannique de la commission de l'égalité et des droits de l'homme (*Equality and Human Rights Commission*) est un exemple de bonnes pratiques à l'attention des PME :

<https://www.equalityhumanrights.com/en/multipage-guide/equal-pay-review-smaller-organisations> (cf. supra).

Le site pourrait également lister les motivations, rapportées par d'autres entreprises, militant en faveur d'un engagement vis-à-vis de l'égalité salariale.

---

<sup>69</sup> *Ibid.*

Enfin, la mission considère que la taille des PME est une contrainte qui n'est dépassable ni par l'arsenal réglementaire, ni par la mise à disposition d'outils ou de méthodes, ni par une motivation : seules les PME les plus volontaires s'engageront dans cette voie. En revanche, comme la grande majorité des PME externalise le traitement administratif de la paye, souvent accompagné d'un conseil juridique et social, auprès des experts comptables, il convient d'actionner ce levier d'externalisation en informant, sensibilisant et en formant les cabinets d'experts-comptables, voire même les éditeurs de progiciel de paie, pour intégrer la dimension de l'égalité salariale dans leur logiciel.

**Recommandation n°18 : Proposer au sein du centre de ressources commun un guide d'audit à destination des PME volontaires.**

**Recommandation n°19 : Diffuser spécifiquement auprès des cabinets d'experts-comptables et des éditeurs de progiciel de gestion l'ensemble des informations, guides, outils et bonnes pratiques sur l'égalité salariale en les incitant à les intégrer dans leurs prestations liés aux traitements de la paye à destination des PME.**

## CONCLUSION

En conclusion, la mission souhaite remettre ses recommandations dans 6 perspectives de réforme de la politique publique d'égalité salariale entre les femmes et les hommes que ses travaux impliquent et dont on a dit dès l'introduction qu'ils devaient être approfondis sous l'égide des administrations.

**Une cohérence séquentielle** consistant à constater, afficher, expliquer, justifier, supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et notamment à supprimer de façon obligatoire les écarts injustifiés constatés, en distinguant donc bien écart de rémunération et discrimination en rémunération.

**Un partage - et non une confrontation - des données, des principes et des objectifs de résultats au niveau national** consistant à établir entre toutes les parties prenantes le panier de chiffres d'écarts de rémunération, le bénéfice de leur réduction, les règles précises en matière de non discrimination.

**Une obligation faite aux entreprises de constater au global et (désormais) d'expliquer les écarts en fonction de variables non discriminatoires**, une délégation donnée à elles et à leur dialogue social interne en termes d'instruments, de mesure et de plan d'action en conséquence, la constitution d'un centre de ressources au niveau national sur les instruments disponibles.

**Une prise en compte dans le cadre précédent de la situation des PME.**

**Une priorité - vraisemblablement dans le temps long - donnée aux deux problèmes principaux que sont la ségrégation professionnelle et la progression de carrière par rapport à la discrimination dans la valorisation du travail, aisément corrigable dans le temps court**, priorités impliquant donc, dans une multitude d'actions, autant les femmes que les hommes (singulièrement les jeunes générations), autant l'entreprise que la société, notamment dans la répartition des rôles domestiques et d'éducation des enfants.

**Le portage au niveau européen et international de la logique de ces recommandations.**

La mission a pleinement conscience que l'ensemble de ses recommandations de politiques publiques fait porter une lourde charge aux administrations chargées de l'égalité professionnelle au regard de leurs moyens. A moyens existants, la mission recommande que ces administrations constituent 4 réseaux et s'appuient fortement sur leurs travaux : un réseau de grandes entreprises (d'ores et déjà créé en 2015, le réseau des entreprises pour l'égalité), un réseau de PME, un réseau de cabinets de conseil en rémunérations étendu à l'APEC, et un réseau de chercheurs. La mission recommande également que les administrations en charge de ces questions participent activement aux travaux et aux échanges de bonnes pratiques organisés au niveau européen.

**Recommandation n°20 : Poursuivre et constituer des réseaux d'appui aux administrations chargées de l'égalité professionnelle (grandes entreprises, PME, cabinets de conseil en rémunération, chercheurs) et participer activement aux groupes de travail et aux réseaux constitués au niveau européen.**

# ANNEXE 1

## UN DEVELOPPEMENT PARTICULIER SUR LE MODELE D'ANALYSE STANDARD DE LA CONFEDERATION SUISSE (SOURCE DE L'OUTIL LOGIB)

La mission a réalisée une analyse précise du modèle d'analyse standard (MAS) de la Confédération suisse. Ce développement repose sur cinq raisons : le MAS et son outil opérationnel LOGIB est l'outil le plus ancien, créé en 2004 ; il est conçu pour s'appliquer à toutes les entreprises d'un pays ; il est juridiquement calé avec le concept de travail à valeur égale et est accepté par les tribunaux ; pour toutes ces raisons, il a servi de substrat à une version allemande, LOGIB-D (Deutschland) depuis 2009 et à l'outil EqualpacE que s'efforce de promouvoir la Commission européenne ; il vient enfin de faire l'objet d'une évaluation par l'Université de St Gall<sup>70</sup>.

**1/ Depuis quand cet outil est-il disponible ? Quelles sont les raisons qui ont conduit à créer et à utiliser cet outil : obligation constitutionnelle et législative d'égalité salariale et son contrôle par l'administration du travail, condition d'accès aux marchés publics et son contrôle par l'administration ? Proposition d'outil de GRH interne volontaire ou défensive (contentieux individuels ou de groupe sur l'égalité salariale) ? Notation externe des entreprises ? En cohérence, cet outil est-il un outil de contrôle externe, de politique interne ou de certification externe ?**

a/ Le MAS a été développé à partir de 1999 et créé, après une phase pilote, en 2004 en application de la loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics. Celle-ci spécifie qu'un adjudicateur n'attribue un marché à un soumissionnaire que s'il garantit l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Dans le cas contraire, l'adjudication peut être révoquée ou une peine conventionnelle appliquée ; pour pouvoir participer à un prochain appel d'offre, l'entreprise devra prouver qu'elle respecte l'égalité salariale. La Confédération ne contrôle le respect de l'égalité salariale que dans le cadre des marchés publics, avec un corps de contrôleurs spécifique auxquels il fallait un outil de contrôle. Elle ne contrôle pas l'application de la règle de droit de façon générale, notamment par une inspection du travail.

b/ Se fondant sur le MAS, la Confédération a fait développer l'outil d'autocontrôle Logib (*Lohnleichheit im Betrieb*, soit égalité salariale dans l'entreprise) qu'elle met gratuitement à la disposition des entreprises pour leur permettre d'évaluer elles-mêmes si elles respectent l'égalité salariale. Cet outil téléchargeable, fondé sur le logiciel Excel, est accompagné de nombreuses aides à l'utilisation (brochures, page Internet, ligne téléphonique d'assistance, adresse email).

c/ Le MAS a par ailleurs été utilisé dans le cadre du Dialogue sur l'égalité des salaires, développé entre 2009 et 2014, vaste négociation collective visant à prendre des mesures correctrices en matière d'égalité salariale, sans grand succès néanmoins.

d/ Depuis 2005, les entreprises ont également la possibilité de demander une certification « *Equal salary* ». Cette fondation privée a pour vocation d'attester le respect de l'égalité salariale entre les sexes au sein des entreprises comptant au moins 50 salariés. Œuvrant en étroite collaboration avec l'Observatoire universitaire de l'emploi de l'Université de Genève, il a bénéficié pour sa mise en

<sup>70</sup> *Etude des analyses appliquées par la Confédération pour évaluer l'égalité des salaires entre femmes et hommes, rapport final, 28 septembre 2015.*

place du soutien financier du bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. L'Association suisse pour les Systèmes de Qualité et de Management (SQS) propose, elle aussi, en collaboration avec l'Association of Compensation & Benefits Experts (ACBE) un certificat «Fair Compensation». Ces certifications sont basées sur un examen effectué à l'aide de l'outil Logib.

Le terme de standard est donc fondamental.

Le MAS est donc un outil de contrôle externe, de politique interne et de certification externe et le terme de standard est fondamental.

Il existe aujourd'hui deux perspectives d'évolution sur le sujet de l'égalité de rémunération

- des initiatives au niveau cantonal de subordonner l'octroi de subventions publiques à l'égalité salariale, donc très au-delà des marchés publics
- un projet fédéral de contrôle périodique de l'égalité salariale est par ailleurs en cours de discussion sur lequel on reviendra en fin d'évaluation.

## **2/ Qui a créé cet outil ? un organisme public ? un cabinet de conseil en rémunération ? une entreprise ?**

Le MAS a été mis en place par le bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et la conférence des achats de la Confédération, avec l'aide d'experts universitaires.

## **3/ Cet outil est-il un outil générique à l'ensemble des entreprises ou spécifique à une branche ou à une entreprise ? Est-il un outil mixte « générique-spécifique » ?**

Le MAS est un outil générique à toutes les entreprises, les plus grandes d'entre elles l'utilisant parfois comme socle à des variables plus nombreuses.

## **4/ L'outil peut-il être utilisé par une entreprise de façon régulière ou de façon ponctuelle ?**

Le MAS est un outil permanent.

## **5/ Cet outil est-il accepté par les tribunaux en cas d'action individuelle ou collective en discrimination salariale ?**

Oui

## **6/ L'outil mesure-t-il, au-delà des discriminations salariales, les discriminations à l'emploi ?**

Non.

## **7/ Quelle est la base salariale retenue par l'outil ?**

Le salaire mensuel brut pour un temps complet : salaires de base, primes versées avec régularité, prestations en nature, cotisations sociales, suppléments pour horaires atypiques, 1/12 du 13ème mois, 1/12 des prestations annuelles irrégulières. Les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte.

## **8/ Quelles sont les variables explicatives prises en compte ?**

Le MAS prend en compte 5 variables, deux relatives à l'emploi et trois à la personne.

Les variables relatives à l'emploi sont les suivantes :

- Position professionnelle (cotation : cadres supérieurs, cadres moyens, cadres inférieurs, responsables de l'exécution des travaux, sans fonction de cadre)

- Niveau de compétences (cotation : activités simples, activités pratiques, activités pratiques complexes, résolution de problèmes complexes et prise de décisions)

#### Les variables relatives à la personne sont les suivantes

- Ancienneté au sein de l'entreprise
- Nombre d'années de formation (cotation : université = 17 ans, école supérieure = 15 ans, formation professionnelle supérieure = 14 ans, brevet d'enseignement = 15 ans, maturité = 13 ans, formation professionnelle = 12 ans, cursus non reconnus (internes à l'entreprise) = 11 ans, école obligatoire = 7 ans)
- Expérience potentielle (cotation : âge moins les années de formation, moins six ans d'école primaire)

Pour tenir compte de l'influence potentielle d'autres variables, il existe un seuil de tolérance de 5 %.

#### **Quels sont les principaux avantages et inconvénients du jeu de variables choisi ?**

##### Avantages

- Les variables retenues sont simples et claires
- Les variables retenues ont un pouvoir explicatif élevé en matière d'écart salarial entre les femmes et les hommes, de fait choisies à partir de la littérature scientifique ; dans les contrôles de marchés publics, de 80 à 90 % des variances de salaire peuvent être expliquées par les 5 variables de base du MAS, notamment dans les entreprises de plus de 100 salariés
- Les indicateurs de cotation sont objectifs et opérationnels, là encore choisis à partir de la littérature scientifique
- Les variables ont un pouvoir justificatif ou, en d'autres termes, elles ne conduisent pas elles-mêmes à une discrimination, clairement, potentiellement ou opérationnellement. Exemples de ce que seraient de telles variables conduisant à discrimination : mérite, potentiel, résultat. Il n'y a pas de raison pour que les femmes aient toutes de mauvais résultats. Si les femmes négocient moins bien que les hommes, cela n'exonère pas la responsabilité de l'employeur. La valeur du marché peut être discriminatoire. Ce point a été présenté comme fondamental par les interlocuteurs suisses de la mission avec, en conséquence, une critique de tous les outils construits par les entreprises ou les cabinets de rémunération qui confondent explicatif et justificatif.
- Il existe une marge de 5 % pour d'autres variables objectives non discriminatoires.

##### Inconvénients

- Une trop grande importance accordée aux compétences individuelles par rapport aux exigences de l'emploi
- La nécessité de prendre l'expérience professionnelle effective plutôt que l'expérience professionnelle potentielle
- Une absence de prise en compte des résultats individuels
- Un faible nombre de facteurs explicatifs retenus
- Une non prise en compte des sujets de ségrégation horizontale et verticale des femmes, même si LOGIB produit une description de la répartition des femmes selon les niveaux de salaires.

##### Discussion

Un examen de la littérature scientifique révèle que bien d'autres variables pourraient contribuer à expliquer les écarts salariaux. Le MAS a toutefois pour but de rechercher les discriminations salariales à caractère systématique au sein des entreprises. Il ne peut donc pas inclure des variables susceptibles d'impliquer elles-mêmes des discriminations. L'analyse du potentiel discriminatoire des autres variables envisageables montre que seules la pénibilité physique et psychique du travail ainsi que les connaissances linguistiques peuvent en principe être opérationnalisées de manière non discriminatoire. Aucune des autres variables ne remplit cette condition.

Il est possible, dans des cas particuliers, que d'autres facteurs ayant une incidence sur le salaire n'engendrent pas une discrimination indirecte et que l'entreprise concernée puisse le prouver. Devant constituer un instrument standardisé, le modèle doit toutefois pouvoir s'appliquer de manière uniforme à toutes les entreprises et doit donc exclure toute discrimination salariale indirecte.

Pour tenir compte du fait que le MAS ne prend pas en considération certaines variables objectives exerçant une influence déterminante sur la rémunération dans certaines entreprises, ce modèle a été assorti d'un seuil de tolérance de 5 % : la part inexpliquée de l'inégalité salariale, établie par estimation, doit être significativement supérieure à ce seuil. Les utilisateurs recourent alors à un test de significativité fondé sur la «présomption d'innocence» : le coefficient de discrimination doit se situer significativement au-dessus du seuil de tolérance pour que l'entreprise soit sanctionnée positivement ou négativement. Dans la pratique, le seuil de tolérance et le test de significativité maintiennent la probabilité d'une sanction à un niveau faible pour une majorité des entreprises (en particulier dans le cas des entreprises petites et moyennes).

### **9/ Quelle est l'analyse mathématique mise en œuvre ?**

Le MAS utilise la méthode paramétrique de régression statistique des moindres carrés ordinaires. Ses équations sont établies en moyenne arithmétique, correspondant donc à la somme des salaires, divisée par le nombre de salariés.

### **10/ Quels sont les principaux avantages et inconvénients de la méthode statistique choisie ?**

#### Avantages :

- une méthode scientifique dotée d'un solide ancrage théorique et historique, largement reconnue et utilisée
- une méthode utilisée pour la mesure de l'égalité salariale au niveau du pays (cf. ci-après)
- une méthode applicable même pour un petit nombre d'observations
- une méthode utilisable avec Excel, avec de faibles exigences en termes de calcul et de temps donc de coût
- une méthode accessible aux petites entreprises
- une interprétation directe du potentiel explicatif des divers facteurs considérés
- une méthode validée par les tribunaux

#### Inconvénients :

- un calcul en moyenne arithmétique où les valeurs extrêmes peuvent provoquer des distorsions ; la part de l'inégalité salariale est sensiblement plus importante si l'on prend en compte les salaires très faibles et les salaires très élevés et si ceux-ci ne sont pas représentatifs de l'entreprise considérée
- un calcul en moyenne arithmétique qui ne prend pas en compte les combinaisons rares de distribution femmes-hommes sur l'échelle des différentes variables explicatives.

#### Alternatives

a/ Les régressions quantiles permettent de calculer les différences salariales par rapport à la médiane et non la moyenne, donc lorsque l'on souhaite exclure l'influence de valeurs extrêmes. Ce type de calcul est accessible aux petites entreprises. Mais cette méthode peut dissimuler des discriminations possibles. D'un point de vue juridique, l'exclusion de personnes percevant des salaires supérieurs à la moyenne est discutable s'il s'agit d'évaluer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes. Cette analyse serait impossible avec le seul logiciel Excel. Il y a une incertitude à sa validation par les tribunaux.



b/ Les approches non paramétriques ou semi paramétriques (= méthode d'appariement) permettent de mieux tenir compte de la distribution femmes-hommes dans les différentes valeurs des variables explicatives, ce qui permet de gérer les combinaisons rares de caractéristiques. Plutôt que de représenter le salaire en tant que fonction linéaire des différents facteurs explicatifs, l'approche consiste à trouver pour chaque membre du groupe considéré (ici, des femmes) une personne de l'autre groupe (des hommes) qui lui corresponde exactement de par les facteurs explicatifs. On calcule ensuite la moyenne des différences dans les salaires de ces appariements, pour déterminer la part inexpliquée de l'écart salarial. Mais cette méthode alternative pose problème lorsque les collections de données sont restreintes. Elle est exigeante en calcul et en temps. Elle n'est pas utilisable avec le seul logiciel Excel. Elle n'est pas a priori validée par les tribunaux.

c/ La régression doublement robuste permet de remédier à une distribution différente femmes-hommes sur les valeurs des facteurs explicatifs et évite les distorsions dues aux valeurs extrêmes. Elle a néanmoins des exigences importantes en termes de calcul, de temps donc de coût. Elle ne peut se suffire d'Excel. Il y a une incertitude sur son admission auprès des tribunaux.

### Discussion

Les méthodes alternatives donnent aux hommes gagnant un salaire particulièrement élevé ainsi qu'à ceux qui présentent des caractéristiques peu communes dans les dimensions considérées une pondération moins importante dans l'analyse de référence. Or une faible représentation des femmes dans les catégories professionnelles à hauts salaires et certaines valeurs dans les facteurs explicatifs, comme celui d'occuper ou non des fonctions de direction, peuvent être le résultat d'une discrimination.

L'un des avantages de la moyenne arithmétique est qu'elle est un outil mathématique couramment utilisé, relativement simple à comprendre et à interpréter. Dans la moyenne arithmétique, le montant de tous les salaires influe sur le résultat du calcul. Cela peut être un avantage si l'objectif du calcul des inégalités salariales est de prendre en compte dans une égale mesure l'ensemble des salaires. Toutefois, la moyenne arithmétique est sensible aux valeurs extrêmes, ce qui s'avère particulièrement problématique pour les échantillons de taille modeste. Transformer les salaires en logarithme permet de corriger quelque peu cette limite, car les salaires sont alors pris en compte de manière non pas absolue, mais relative, et il est dès lors possible de les interpréter sous forme de valeurs en pour cent.

Il faut également s'assurer que les femmes et les hommes sont présents à toutes les positions professionnelles et effectuent des tâches à tous les niveaux de compétence. Si ce n'est pas le cas, l'échantillon doit être limité aux femmes et aux hommes présentant les mêmes valeurs pour les variables explicatives. Une analyse descriptive pourrait être réalisée dans l'entreprise considérée avant le contrôle de l'égalité salariale.

### **11/ Cet outil prend-il place dans un outil de mesure des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au niveau national ?**

Il existe un modèle d'analyse de la statistique nationale relatif à la mesure des écarts de rémunération femmes-hommes dans tout le pays, mis en œuvre tous les 2 ans sur un échantillon d'entreprise, créé comme le MAS en 2004. Ce modèle repose sur la même méthode statistique, l'analyse de régression, permettant de distinguer part expliquée/part inexpliquée des écarts de rémunération, sur la même référence salariale (le salaire mensuel brut pour un temps complet), sur la même nature de variables (avec un nombre plus élevé).

### **12/ L'outil a-t-il un caractère scientifique avéré ?**

Oui, il repose sur la base des acquis scientifiques en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes (méthode Blinder-Oaxaca).

**13/ Quelle est la charge administrative de cet outil pour l'entreprise, l'administration, l'organisme certificateur?**

Une charge faible compte tenu de la forte opérationnalité des 5 variables choisies.

**14/ Existe-t-il une option où les calculs sont faits à l'extérieur de l'entreprise**

• par les institutions publiques destinataires des données sociales des entreprises ?

Non

• Par des sociétés de conseil privées ?

Oui

**15/ L'outil est-il transparent, compréhensible et accepté par toutes les parties intéressées de l'entreprise ?**

Oui

**16/ Quelle est l'utilisation de cet outil par l'administration, par l'entreprise, par les certificateurs ? Cette utilisation a-t-elle variée dans le temps ?**

**• Administration**

Engagement de 30 contrôles par an au niveau fédéral, un processus long. 44 contrôles terminés, 5 cas de plus d'écarts de plus de 5 % depuis une décennie, pas de publication du nom des entreprises concernées. L'administration suisse estime plutôt être dans une démarche pédagogique.

**• Entreprises**

20 % des moyennes entreprises (50-250 salariés), 37 % des grandes entreprises, 65 % des très grandes entreprises ont déclaré avoir réalisé sous une forme ou sous une autre une analyse d'égalité salariale. La plupart ne procède pas à une analyse de régression mais à une comparaison directe des salaires des femmes et des hommes présentant un profil de fonctions similaire. Certaines entreprises optent pour l'évaluation analytique des activités à partir de laquelle les salaires sont comparés (méthode Abakaba). Seul un faible nombre d'entreprises procède à une analyse de régression (33 % des moyennes, 13 % des grandes, 39 % des très grandes). Pour les très grandes, 25 % utilisent LOGIB.

Les 2/3 des entreprises qui utilisent LOGIB sont satisfaites. Plus l'entreprise est grande et plus elle est critique pour les raisons suivantes : des niveaux d'emploi trop grossiers ; une faible prise en compte des variables mérite et résultats ; une interrogation sur la nécessité des variables ancienneté et formation, une absence de prise en compte des spécificités de l'entreprise, de la branche, du marché (ex : difficulté de recruter de la main d'œuvre qualifiée, donc salaires supérieurs).

LOGIB est fondamentalement considéré par les entreprises comme un baromètre intéressant, non un outil de mesure exhaustif.

**• Certificateurs**

Pas de données.

**17/ Existe-t-il une évaluation de cet outil ? Quel en est le sens ?**

Le MAS a été évalué en 2011/12, puis en 2015, cette dernière évaluation étant basée sur une analyse de la littérature scientifique, des analyses empiriques des données, un sondage en ligne et des entretiens qualitatifs approfondis au sein des entreprises, des interviews d'experts de l'analyse des inégalités salariales. Les discussions évoquées précédemment sur les variables et les méthodes mathématiques sont issues de l'évaluation 2015.

L'évaluation menée n'a pas conduit à proposer de changement notable dans le MAS.

### **18/ L'outil est-il utilisé dans d'autres pays ?**

LOGIB a un incontestable caractère pionnier.

L'Allemagne, le Luxembourg, la Finlande, le Royaume-Uni, la Pologne, le Portugal ont développé des outils LOGIB ou dérivés (EqualPacE) avec quelques différences nationales : pas de seuil de tolérance, plus de niveaux de compétences, plus de position professionnelles, moins de niveaux de formation, possibilité d'introduire jusqu'à 5 interruptions de l'activité professionnelle, période de référence annuelle plutôt que mensuelle.

### **19/ Perspectives.**

a/ L'administration suisse travaille au développement d'un outil pour les entreprises de moins de 50 salariés.

b/ Elle a testé en avril 2015 un projet fédéral de contrôle périodique de l'égalité salariale auprès d'un échantillon représentatif de 660 entreprises romandes de plus de 10 employé-e-s dont les résultats sont intéressants à résumer dans l'évaluation du MAS et la perspective du présent rapport.

- Les 2/3 des entreprises déclarent accorder beaucoup d'importance à la question de l'égalité des sexes dans la gestion du personnel, 8/10 pour grandes entreprises.

- Plus des 3/4 des entreprises affirment appliquer complètement l'égalité salariale entre hommes et femmes (d'ailleurs, il n'y a pas de discrimination dans les conventions collectives de travail, disent elles), mais 57 % des entreprises n'ont jamais réalisé d'analyse de l'égalité salariale.

- 15 % des entreprises de plus de 50 personnes déclarant avoir procédé à une évaluation de l'égalité salariale ont utilisé LOGIB. Sur cette vingtaine d'entreprises, environ 70 % ont trouvé ce logiciel plutôt simple. Ses limites citées sont : la construction de la base de données nécessaires ; les catégories ne répondant pas à la réalité de l'entreprise ; l'identification du niveau de formation.

- Les 3/4 des entreprises trouvent le projet de contrôle acceptable, mais quand même un quart inacceptable.

- Sur la base des entreprises jugeant ces contrôles acceptables (1/2) ou opportuns (1/4), la moitié souhaiterait que cette obligation soit aussi étendue aux entreprises de moins de 50 personnes.

En conclusion : les entreprises ont pour la grande majorité le sentiment de respecter l'égalité salariale ; elles ne sont pas hostiles au projet du Conseil fédéral d'introduire des contrôles périodiques obligatoires visant au respect de l'égalité salariale, mais à la condition d'avoir une marge de tolérance permettant de tenir compte d'autres critères tels que la qualité du travail et le comportement du travailleur tout comme conserver la possibilité d'expliquer les différences de salaires *a priori* discriminatoires. La surcharge administrative est aussi au cœur de leurs préoccupations.

## ANNEXE 2 : PROPOSITION DE REFERENTIEL DE DESCRIPTION DES DIFFERENTS OUTILS

Le nombre d'outils de mesure des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est important et la mission n'a examiné que les principaux types d'outils. Elle présente dans le tableau suivant une grille d'analyse qui pourra être utilisée pour d'autres outils dans le futur.

### **Type et caractéristiques de l'outil**

L'outil est-il un outil relatif à l'égalité professionnelle ou à l'égalité salariale ?

L'outil mesure-t-il les écarts de rémunération ou les discriminations en rémunération ?

L'outil est-il un outil de constatation, d'explication, de justification, de suivi des corrections des écarts de rémunération ?

L'outil est-il un outil de mesure ou est-il un guide d'audit et de questionnement raisonné ?

A quelle famille appartient l'outil : évaluation analytique de la valeur des emplois neutre entre les sexes ; comparaison de groupes homogènes ; décomposition statistique de l'écart global ; régulation des augmentations annuelles ; suivi des déroulements de carrière et ségrégation professionnelle verticale ; analyse des ségrégations de métier ?

L'outil est-il un outil d'analyse des systèmes de rémunération et un outil d'analyse des pratiques et résultats de ces systèmes ?

L'outil est-il un outil de repérage rapide des écarts ou un outil d'analyse ?

L'outil est-il un outil d'analyse ou un outil d'approfondissement/ complément/vérification ?

L'outil est-il simplement quantitatif ou ménage-t-il un narratif sur les écarts, permettant d'expliquer le contexte, d'explorer et analyser les sources des écarts, de lister les actions engagées pour corriger l'écart ?

L'outil est-il volontaire ou obligatoire ?

L'outil a-t-il une correspondance avec la mesure de l'écart de rémunérations entre les femmes et les hommes au niveau national ?

### **Champ**

L'outil est-il spécifique à l'entreprise ? à la branche ? est-il un outil générique à l'ensemble des entreprises et des branches ?

L'outil a-t-il des correspondants au niveau européen ?

A quel type d'entreprise s'applique l'outil (dont : effectifs, homogénéité des emplois) ? Existe-t-il un effectif minimal pour utiliser l'outil ?

### **Origine**

Depuis quand l'outil existe-t-il ?

Pourquoi l'entreprise s'est-elle dotée d'un tel outil ? obligation constitutionnelle et législative d'égalité salariale et son contrôle par l'administration du travail ? conditions d'accès aux marchés publics et son contrôle par l'administration ? politique de GRH interne volontaire (attirer ? motiver ? retenir ?) ou défensive (l'entreprise a-t-elle eu des contentieux individuels ou de groupe pour discrimination salariale) ? image de l'entreprise et RSE ? En cohérence, l'outil est-il un outil de GRH interne, un outil de contrôle externe de la part de l'Etat laissant à l'entreprise un usage d'autocontrôle, un outil de certification/labellisation ou de notation externe ?

Qui a conçu l'outil : l'entreprise ? un cabinet de conseil extérieur ? un organisme public ?

Pourquoi l'entreprise a-t-elle fait le choix de tel outil plutôt que des autres ? Quels sont de son point de vue les avantages et les inconvénients de l'outil choisi ?

### **Brève description**

A quelle base de salariés s'applique l'outil : à l'ensemble de l'entreprise ou à un sous-ensemble (ex : CDI et non CDD, salariés à temps plein et non à temps partiel lorsque la proportion de ces derniers est faible) ?

A quelle base salariale s'applique l'outil ? Annuelle, mensuelle ? Horaire, en équivalent temps plein ? Quelles sont les composantes de la rémunération globale qui sont mesurées, soit au global, soit variable explicative par variable explicative ?

Quelle est la liste des variables retenues par l'outil comme contribuant de façon déterminante aux disparités salariales entre les femmes et les hommes ? Quelles sont celles qui concernent l'emploi d'une part, les personnes d'autre part ? Quels sont les avantages et les inconvénients du jeu de variables choisi ? Existe-t-il un seuil de tolérance « forfaitisant » les autres variables potentielles ?

Quel est le modèle mathématique utilisé pour les calculs ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

L'outil laisse-t-il la place à une justification des écarts inexplicables par des données spécifiques internes ou externes à l'entreprise ?

Existe-t-il une représentation graphique des résultats de l'outil, dont la représentation par nuage de points distinguant les femmes et les hommes ?

### **Usage**

Quelle est la temporalité d'usage de l'outil ? L'outil est-il un outil permanent, notamment utilisé chaque année pour suivre les évolutions ou un outil plus ponctuel ?

### **Acceptabilité**

L'outil est-il simple et compréhensible ? transparent ? objectif voire scientifique ? s'il est complexe, quelle est l'expertise donnée aux représentants du personnel ? est-il accepté à l'interne de l'entreprise, par les managers et responsables de ressources humaines, par les représentants du personnel, par les salariés ?

L'outil est-il accepté par les tribunaux en cas d'action individuelle ou collective en discrimination salariale ?

### **Diffusion**

Les résultats de l'outil sont-ils diffusés au personnel et à ses représentants ?

Les résultats de l'outil sont-ils diffusés aux parties prenantes extérieures de l'entreprise ?

### **Articulation**

Quel est le lien entre la constatation et l'explication de l'écart et les actions de l'entreprise, au global et à l'individuel, pour le corriger ?

L'outil est-il articulé avec d'autres processus de la politique de rémunération de l'entreprise (ex : recrutement, répartition des augmentations salariales annuelles, revue des salariés à potentiel, décision d'admission au niveau d'emploi supérieur) ?

L'outil est-il articulé avec d'autres aspects de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ? (ex : féminisation des cadres, des dirigeants ; mesures de conciliation entre le travail et les responsabilités familiales)

### **Gestion**

Avec quel logiciel est géré l'outil : Excel ? un autre logiciel plus complexe ? L'outil est-il intégré dans les logiciels de l'entreprise ? Est-ce un outil web ? L'outil est-il géré par l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, et dans ce cas par qui ?

Quel est le coût administratif annuel de l'outil ? A-t-il des contraintes en matière de SIRH ?

Existe-t-il des outils d'accompagnement à l'usage de l'outil ?

### **Evaluation**

L'outil a-t-il été évalué et quels sont les résultats de cette évaluation ?

## ANNEXE 3 :

### LISTE DES OUTILS ETUDIÉS PAR LA MISSION

Description de l'entreprise	Méthode statistique choisie	Avantages/ inconvénients du point de vue des entreprises	Motivations	Mesures complémentaires	Commentaires
<b>ETI (services) 3800 salariés 77 % de femmes</b>	Outil statistique basé sur la méthode Oaxaca-Blinder, développé par un consultant externe	+ : l'externalisation a rassuré les OS. Confiance en la méthode et ses résultats. - : le chiffrage de l'écart n'est qu'un instantané, il faut un outil permettant de corriger sur le long terme.	- grande part de population féminine - crédibilité par rapport à la concurrence, - fierté interne d'avoir obtenu le label « égalité », - amélioration continue des RH sous un regard externe, - image pour améliorer le recrutement	Outil d'autocontrôle des managers et des RH au moment des augmentations de salaires. Accompagnement lors des congés maternité et au retour.	Label égalité.
<b>Grande entreprise (industrie) 11000 salariés 30 % de femmes</b>	Comparaison de groupes homogènes (370 groupes définis de 30 personnes environ) : fonction identique, même classe d'âge. progiciel de gestion web externalisé.	+ : bien accepté par les OS. Compréhensible. - : la maille définie est trop fine et ne compare que les postes quasi identiques.	- obligation légale - souci d'image	Rattrapage salarial Utilisée au-delà de l'égalité professionnelle, pour harmoniser les salaires après une fusion.	
<b>Grande entreprise (service - ingénierie) 90000 salariés 36 % de femmes</b>	- Comparaison de groupes homogènes selon les métiers, divisés en 6 tranches d'âge et en 6 niveaux de responsabilité : groupes de 400 salariés. - nuage de points pour les managers d'équipes de 10/ 20 personnes	+ : la maille de comparaison entre groupes homogènes est large et permet d'envisager des comparaisons de travail à valeur égale. - : dans certains groupes, le nombre de femmes est insuffisant pour une fiabilité complète des statistiques.	- conviction personnelle du dirigeant que la diversité est source de richesse et de bon fonctionnement - participe à la perception de bien-être au travail - thème de revendication des OS - la mixité des équipes est indispensable	- budget spécifique pour la promotion interne des femmes. - remise à niveau du salaire après un congé parental et maintien des droits à la retraite. -label « Gender equality ».	La méthode comparative et la méthode économétrique utilisée ponctuellement arrivent à un écart quasi identique. Un écart global même très faible peut dissimuler un écart très important dans un groupe. Il faut être vigilant aux signaux faibles et laisser remonter



	- Méthode Oaxaca – Blinder utilisée ponctuellement (variables : âge, ancienneté, niveau d'emploi, nombre d'enfants, métier)		pour pouvoir s'adapter aux lieux, aux exigences de sa clientèle		les plaintes. Les nombreuses variables rendent l'écart explicable mais pas forcément justifiable.
<b>Grande entreprise (services bancaires) 45000 salariés 58 % de femmes</b>	Méthode de comparaison par constitution de groupes homogènes poste type + âge + ancienneté.	+ : s'adapte aux structures ayant des métiers très différents, avec des écarts de salaires très importants (sur la part variable) et parfois très peu féminisées sur certains postes. + : permet d'identifier rapidement la cause des écarts de salaires	- forte présence féminine - conforme aux valeurs de l'entreprise - participe à la politique RH pour attirer des profils sur un marché concurrentiel et diminuer le turn-over.	- accent mis sur la promotion de femmes en interne avec des objectifs de ratio fixés. - travail sur les stéréotypes pour encourager la mixité des postes - outil d'autocontrôle pour les augmentations - accompagnement lors du retour de congé maternité, participation aux frais de garde d'enfants	Cette méthode a été essayée au sein de la branche et par là à d'autres entreprises du même secteur. Appui du réseau de femmes interne plus que les OS.
<b>Grande entreprise (industrie/ service) 77000 salariés 31 % de femmes</b>	Méthode de comparaison entre groupes homogènes. Externalisée. Mitigée de variables. Sur une période de 10 ans. Les variables sont : âge, ancienneté, nombre d'enfants, type d'horaire, CSP, profession, résidence, contraintes d'emploi.	- : difficulté de compréhension des OS mais confiance en l'externalisation - : la qualité des données est essentielle - : sujet d'initiés - : l'explication des écarts n'est pas leur justification + : recul sur 10 ans pour évaluer les progrès.	- conviction de l'entreprise que diversité rime avec performance - émulation collective parmi les responsables RH - évaluer la progression sur 10 ans. - améliorer le dialogue social autour des rémunérations - élargir le vivier des talents, notamment dans les métiers scientifiques. - vraies attentes et vrais enjeux de la part des OS ;	- importance à la promotion interne (40 % des cadres sont des femmes) - actions dans les lycées pour encourager les femmes à embrasser des carrières scientifiques	La maturité du sujet en entreprise a permis de passer à une méthode de mesure de l'écart plus élaborée (maturité des RH, des dirigeants et des OS), malgré tout le débat porte plus sur la méthode que sur la réduction des écarts. Le regard externe est essentiel pour améliorer le dialogue social. L'écart est lié à la part variable qui tient de la ségrégation professionnelle dans les métiers où les sujétions et

					<p>les astreintes sont les plus fortes.</p> <p>Le plafond de verre n'est pas mesuré et difficilement mesurable.</p> <p>Le baromètre de la perception des salariés n'indique pas le sujet de l'écart des rémunérations comme sujet de préoccupation</p>
<p><b>Grande entreprise (industrie)</b> 27000 salariés 22 % de femmes</p>	<p>Méthode de comparaison de groupes homogène en interne sans méthode statistique éprouvée</p>	<p>- méthode artisanale fastidieuse et ne permettant pas de comparaison sur la durée pour mesurer les progrès éventuels</p>		<p>- actions sur la promotion en interne des femmes.</p>	<p>L'égalité femmes/hommes n'est pas une priorité dans une entreprise en crise</p> <p>- entreprise à la recherche d'un outil de diagnostic facilement adaptable et peu coûteux</p>
<p><b>ETI (industrie)</b> 3200 salariés 25 % de femmes</p>	<p>Pas de méthode statistique. Examen de groupes homogènes.</p>			<p>- flexibilité accordée pour les enfants malades pour éviter les congés maladies abusifs.</p>	<p>Absence de revendication syndicale</p> <p>Moins de 5 % de femmes parmi les cadres (problèmes aigus de recrutement et de promotion en interne)</p>
<p><b>Cabinet de consultant pour ETI</b></p>	<p>- constitution de groupes homogènes, méthodes de décomposition statistique avec identification de variables significatives et régressions linéaires multiples</p>	<p>- : les méthodes statistiques demandent au préalable un traitement/nettoyage des données RH que toutes les entreprises n'ont pas la capacité de faire.</p> <p>- : les entreprises n'ont pas toutes de référentiel métier permettant la constitution de groupes homogènes</p> <p>- : doutes sur la compréhension des méthodes par les OS et donc de son utilité dans le</p>	<p>- image</p> <p>- attirer des profils et des talents</p>	<p>- des actions en faveur de la promotion interne sont indispensables parce que ces méthodes ne diagnostiquent pas le plafond de verre</p>	<p>La transparence est indispensable, la méthode doit être partagée avec les OS, qui doivent ensuite pouvoir l'expliquer à l'ensemble des salariés.</p> <p>Les discussions sur la méthode peuvent prendre le pas sur les discussions de fond au moment du dialogue social</p>

		<p>dialogue social</p> <p>- : instrumentalisation de la méthode par la direction</p> <p>+ : permet une mise en perspective sur quelques années</p>			
<b>APEC</b>	Méthode Anova .	<p>+ : permet d'avoir une idée précise des variables du salaire, y compris le genre. La modélisation permet de savoir immédiatement les causes de l'écart de salaire. Elle permet également de mettre en lumière l'interaction des variables entre-elles, et par là, de mettre en lumière les conséquences de stéréotypes ou des discriminations indirectes.</p> <p>- : outil économétrique qui demande une bonne formation pour être utilisée et un effort de pédagogie vis-à-vis des acteurs concernés (dirigeants, RH, OS)</p>	<p>- obligation légale</p> <p>- image</p> <p>- émulation collective</p> <p>- recherche de talents dans les métiers sous tension</p>	<p>- outil « parcours » : compare la vitesse d'évolution dans la carrière des hommes et des femmes et leur probabilité d'évolution catégorielle</p> <p>- étude sur la perception des inégalités professionnelles par les salariés qui peut être différente de la réalité</p>	
<b>ETI (métallurgie) 1300 salariés 18 % de femmes Métallurgie</b>	Méthode ANOVA (externalisé à l'APEC)	<p>+ : externalisation, objectivité, innovant, confiance des OS</p> <p>- : appropriation difficile de l'outil par les OS, les RH et la direction, complexité de la restitution.</p> <p>- : variables très nombreuses</p> <p>- : cherté de l'outil ANOVA.</p>	<p>- obligation légale</p> <p>- remontées de suspicions d'iniquités en interne</p> <p>- fidéliser les salariées dans l'entreprise</p>	<p>Les résultats ont conduit à trois volets de corrections salariales.</p>	<p>La direction craignait de susciter des contentieux en discrimination en utilisant l'outil et en diffusant les résultats, ce qui ne fut pas le cas. Utilisation d'ANOVA au moment de la négociation puis au bout des 3 ans pour mesurer els effets des mesures prises.</p>
<b>ETI (holding) 1500 salariés 40 % de femmes</b>	Test de l'outil EqualpacE	<p>+ : outil simple à utiliser, ergonomique.</p> <p>+ : assistance téléphonique disponible et très</p>	<p>- métiers sous tensions à la fois dans les secteurs très qualifiés ou peu qualifiés</p>		<p>Il serait utile de comparer la situation de plusieurs entreprises avec le même outil.</p>

		<p>utile (en anglais). + : rapport très détaillé de 15 pages, utile pour alimenter le RSC - : gros travail de nettoyage préalable des données - : calcul selon les moyennes salariales et non les médianes - : les variables retenues ne correspondent pas toujours à la structuration de l'entreprise (absence de variable sur la localisation, niveaux d'encadrement inadaptés)</p>	<p>- éviter le turn-over - mixité très importante pour se coller à la réalité du marché (numérique, transports) et pour déceler des choses non captées par les études de marché.</p>		
--	--	---	--	--	--



## **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES OU CONTACTEES**

### **Cabinets**

Thalia BRETON, conseillère, cabinet de la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes

Delphine CHAUFFAUT, conseillère, cabinet de la secrétaire d'Etat chargée des droits des femmes.

Marianne COTIS, conseillère diplomatique et relations avec les branches, cabinet de la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

Céline JAEGGY-ROULMANN, conseillère politiques de l'emploi, cabinet de la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

### **Personnalités qualifiées internes à l'IGAS :**

Sabine FOURCADE, inspectrice générale, ancienne directrice générale de la cohésion sociale,.

Anousheh KARVAR, inspectrice générale,

Antoine MAGNIER, inspecteur général, ancien directeur de la recherche, des études et des statistiques.

Annelore COURY, inspectrice, ancienne sous-directrice des relations individuelles et collectives du travail, Direction générale du travail.

### **Direction générale de la cohésion sociale**

Jean-Philippe VINQUANT, directeur général, délégué interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes

Stéphanie SEYDOUX, cheffe de service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes

Marine DARNAULT, cheffe de bureau, égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle.

### **Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)**

Karl EVEN, chef du département salaires et conventions salariales

Amin CHAMKI

### **Direction générale du travail**

Rendez vous sollicité.

### **Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes**

Brigitte GRESY, secrétaire générale.

### **Défenseur des droits**

Patrick GOHET, adjoint au Défenseur des droits, vice président du collège Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité

Christina JOUANNO, directrice « protection des droits »  
Sarah BENICHO, pôle « promotion des droits »  
Nathalie BAJOS, directrice « promotion de l'égalité et de l'accès aux droits »  
Slimane LAOUFI, chef du pôle « emploi privé »

### **Commission européenne**

Daniela BANKIER, chef d'unité, unité JUST D2, *Gender equality*  
Lucie DAVOINE, administratrice, unité JUST D2, *Gender equality*

### **Cabinets de consultants**

Fabienne RAYNAUD, présidente de *Goods to know*

Fabrice ELUSTONDO, président de *Sextant expertise*  
Guillaume MESMIN, *Sextant expertise*

Pauline LECLERC, consultante, *Eurodecision*

### **Chercheurs :**

Dominique MEURS, *professeur à l'Université Paris Ouest La Défense, chercheur CNRS et INED*  
Clotilde CORON, *Orange*

### **Associations :**

Géraldine FORT, déléguée générale, observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

Pierre LAMBLIN, directeur du département études et recherche, association pour l'emploi des cadres (APEC),  
Maïmouna FOSSORIER, responsable du pôle études, insertion, parcours, métiers, département études et recherches, APEC  
Olivier BUSNOT, responsable d'études, APEC

Maya HAGEGE, Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Adeline MONGRUÉ, secrétaire générale, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CDJ)

### **Branche professionnelle**

Gilles LODOLO, directeur emploi-formation, Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)  
Patricia ROGUEDA, chargée de mission diversité, direction emploi-formation, UIMM.  
Sophie BRIAUX, statisticienne, direction Emploi-formation, UIMM

### **Organisations patronales et syndicales**

Jean-Michel POTTIER, vice-président en charge des affaires sociales, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)  
Philippe CHOIGNARD, conseiller technique, direction des affaires sociales, CGPME

François CLERC, fédération de la métallurgie, CGT

Marie BUARD, cheffe de projet Egalité professionnelle et discrimination, fédération Communication, Conseil, Culture, CFDT

### Suisse

Sylvie DURRER, directrice, département fédéral de l'intérieur, bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

### Entreprises de taille intermédiaire :

#### **SOLUCOM**

Sarah LAMIGEON, directrice de la communication

#### **SOCOMEK**

Bernard STEYER, ancien président directeur général.

### Grandes entreprises :

#### **Randstad :**

Aline CREPIN, directrice RSE

Christine DI DUCA, responsable diversité et RSE

Anne TOURNIER, contrôle de la gestion sociale, valorisation de salaire

Carole MOUSSE, directrice, reporting, négociations avec les partenaires sociaux, suivi des écarts de salaires femmes / hommes

#### **Schneider Electric**

Magali DAVID, directrice emploi, formation et diversité, direction RH.

Et au cabinet ALTECA

Frédéric VIE, directeur d'agence

Sylvain LOVY, chargé de projet

#### **Groupe Orange**

Claude PIERROT, direction rétribution

Stéphane MEZERAY, direction rétribution

Roxane ADLE AIGUIER, directrice égalité professionnelle

Clotilde CORON, chargée de mission

#### **BNP Paribas**

Jean-François BOURREE, responsable politiques et affaires sociales

Agnès GIROD, rémunération, avantages sociaux - ingénierie

Barbara LEVEEL, directrice diversité et responsabilité sociale

#### **EDF SA.**

Yann ILLIAQUER, pôle innovation, diversité et performance au travail

#### **AREVA**

Philippe THURAT, Directeur Diversité et Egalité des Chances

#### **Keolis Holding**

Marine PONCHUT, responsable diversité et inclusion

#### **Liebherr- aérospace Toulouse SAS**

Jérôme NOYER, directeur des ressources humaines





## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Publier chaque année sous l'égide de l'INSEE et après consultation de sa part de l'ensemble des parties prenantes intéressées un rapport constatant les données existantes sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des secteurs, les expliquant selon l'ensemble des variables disponibles, les comparant dans le temps et dans l'espace.	INSEE/ DARES	2017
2	Définir les concepts d'écart de rémunération et de discrimination en rémunération.	DGCS/DGT	2017
3	Etablir une liste des variables explicatives des écarts mais non discriminatoires telles que dégagées par les normes et les jurisprudences nationales et européennes.	DGCS/DGT	2017
4	Construire des politiques de suppression des écarts de rémunération totale fondée sur les trois temps suivants intervenant chaque année : les entreprises constatent les écarts de rémunération horaire entre les femmes et les hommes ; les entreprises expliquent ces écarts à partir de variables non discriminatoires ; les entreprises suppriment les écarts non expliqués et non justifiés.	DGCS/DGT	A partir de 2017
5	Simplifier à tous les niveaux les injonctions normatives relatives aux procédures de dialogue social sur les écarts de rémunération.	DGCS/ DGT	A partir de 2017
6	Disposer d'une synthèse de toutes les dispositions du code du travail relatives à l'égalité salariale.	DGCS/DGT	2017
7	Privilégier la refondation des politiques de constatation-explication-justification-correction en interne à l'entreprise à l'affichage public des écarts de rémunération.	DGCS/DGT	A partir de 2017
8	Intégrer dans le label « Egalité professionnelle » et dans les démarches de RSE la séquence constatation-explication-justification-correction des écarts de rémunération et ses outils.	DGCS	2017
9	Etablir une nomenclature des instruments d'analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, classer chaque outil dans cette nomenclature ainsi que ses caractéristiques et évaluations éventuelles.	DGCS	2017  Action permanente

10	Ne pas poursuivre dans la voie de la constitution d'outils systématiques de classification d'emplois neutre entre les sexes, mais fournir des guides simples aux négociateurs désireux de s'engager sur cette voie.	DGCS/DGT	Immédiat 2018
11	Définir les standards de constitution de groupes homogènes non discriminatoires.	DGCS/DGT	2017
12	Construire un centre de ressources commun, sous forme de site internet, recensant l'ensemble des outils d'explication des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et en explicitant les avantages et les inconvénients et le lien avec les règles obligatoires d'égalité de salaire, suivre le développement et les résultats de ces outils et animer une politique d'évaluation, dans tous les cas dans une perspective de comparaison internationale.	DGCS	2017  Action permanente
13	Intégrer dans le centre de ressources des outils de régulation des augmentations annuelles.	DGCS	2017 Action permanente
14	Disséminer largement les outils et les bonnes pratiques existant relatifs au « plafond de verre » dans le centre de ressources.	DGCS	2017 Action permanente
15	Publier les taux de féminisation des comités exécutifs, des comités de direction, et de l'encadrement des entreprises dans le bilan social.	DGCS	A partir de 2017
16	Etudier la création d'un index de sous-représentation des femmes dans les différents métiers d'une entreprise par rapport aux femmes qui ont les diplômes et les compétences requises pour occuper éventuellement le métier considéré dans la zone géographique considérée.	DGCS	A partir de 2017
17	Porter au niveau de l'Union européenne et de l'OIT la démarche et les conclusions de la mission sur les nouveaux outils statistiques analysant les écarts de rémunération et sur la priorité à donner à la mixité des métiers et à l'accès aux responsabilités des femmes.	DGCS/DGT	Action permanente
18	Proposer au sein du centre de ressources commun un guide d'audit à destination des PME volontaires.	DGCS	2017
19	Diffuser spécifiquement auprès des cabinets d'experts-comptables et des éditeurs de progiciel de gestion l'ensemble des informations, guides, outils et bonnes pratiques sur l'égalité salariale en les incitant à les intégrer dans leurs prestations liés aux traitements de la paye à destination des PME.	DGCS	2017  Action permanente

20	Poursuivre et constituer des réseaux d'appui aux administrations chargées de l'égalité professionnelle (grandes entreprises, PME, cabinets de conseil en rémunération, chercheurs) et participer activement aux groupes de travail et aux réseaux constitués au niveau européen.	DGCS	Action permanente
----	--	------	-------------------



