



Organisation  
internationale  
du Travail

## ► Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France

L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole  
de Strasbourg



# ► **Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France**

L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole  
de Strasbourg

## **Université de Strasbourg**

Anne Bucher

Michele Forté

Tiphaine Garat

Maria-Evdokia Liakopoulou

Nicolas Moizard

Isabelle Terraz

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021  
Première édition 2021

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

ISBN: 978-92-2-0343876 (imprimé)  
ISBN: 978-92-2-0343883 (pdf Web)

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: JMB-REP

## ► Préface

---

Les conventions (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, et (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, sont deux des huit conventions fondamentales de l'OIT et figurent parmi les principales normes de l'OIT concernant l'égalité de traitement et des chances entre les hommes et les femmes au travail. L'Agenda 2030 pour le développement durable consacre l'un de ses indicateurs, à savoir l'objectif de développement durable (ODD) 8.5, à la réalisation d'ici 2030 de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, entre autres. Ce principe est inscrit dans la Constitution de l'OIT et précisé dans la convention n° 100, et constitue une dimension essentielle de l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'emploi.

Le principe du «salaire égal pour un travail de valeur égal» vise à garantir que les hommes et les femmes obtiennent un salaire égal pour un travail identique ou similaire, mais aussi lorsqu'ils effectuent un travail dont le contenu est différent mais qui, sur la base de critères objectifs (tels que les compétences, les qualifications, les responsabilités, l'effort et les conditions de travail), est de valeur égale. Si la convention n° 100 ne permet pas de compromis quant à l'objectif à poursuivre, elle laisse une grande souplesse quant à la manière de mettre en œuvre le principe dans la pratique. La législation nationale, les salaires minimums, les primes salariales, les méthodes d'évaluation des emplois exemptes de préjugés sexistes et les négociations collectives sont autant de moyens permettant aux États membres de donner effet au principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale. La négociation collective, constituant un outil important pour régler et réguler les conditions d'emploi, peut être un moyen efficace pour lutter contre les disparités de salaire, y compris la part «inexpliquée» de l'écart salarial entre les femmes et les hommes.

Si 90 pour cent des États membres de l'OIT ont ratifié la convention et, malgré quelques progrès dans toutes les régions, des difficultés subsistent quant à sa mise en œuvre. L'une des difficultés réside dans la compréhension limitée de ce que signifie «travail de valeur égale» et de la manière de le déterminer.<sup>1</sup> Le concept de «valeur égale» implique de s'attaquer aux préjugés conscients et inconscients qui peuvent surgir dans la détermination de la valeur des emplois à prédominance féminine par rapport aux emplois à prédominance masculine. Une autre difficulté est liée au fait que les rémunérations sont le fruit d'influences multiples, qui sont tout à la fois économiques, sociales, institutionnelles ou organisationnelles.

C'est pour cette raison que la Coalition internationale pour l'égalité salariale (EPIC) a été créée en septembre 2017 sous l'égide de l'Assemblée générale des Nations unies. Elle rassemble les gouvernements, l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) et la Confédération Syndicale Internationale (CSI), les universités et les entreprises afin de trouver des solutions pratiques pour accélérer la réalisation de l'ODD 8.5. Par le biais d'ateliers techniques et de webinaires, ils discutent des défis communs et des moyens pratiques de les surmonter, et échangent des informations, des expériences, des outils et d'autres matériels. L'équité salariale est une cible mouvante qui requiert des politiques volontaristes et innovantes, étayées par des preuves empiriques. L'OIT, l'OCDE et l'ONU Femmes font partie du Secrétariat de l'EPIC.

Depuis sa création, l'EPIC s'est penché sur une série de questions, telles que la mesure de l'écart de rémunération entre les sexes, et les indicateurs et données les plus appropriés ou le type de législation le plus efficace pour lutter contre la discrimination dans la détermination des salaires: des lois proactives ou des lois qui reposent sur le dépôt des plaintes, et encore l'utilité de lois sur la transparence des salaires. Plus récemment, un certain nombre de membres de l'EPIC se sont interrogés sur le rôle de la négociation collective pour faire avancer cet objectif au sein de différentes juridictions et de divers systèmes de relations industrielles.

Le BIT a donc commandé un certain nombre d'études nationales sur ce dernier sujet et, en France, nous nous sommes appuyés sur l'Institut du Travail de Strasbourg. Cet Institut a à son actif des projets fort intéressants d'évaluation de l'application des obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle

---

<sup>1</sup> ILC.101/III/1B p.282-284.

entre les femmes et les hommes, obligations qui ont été renforcées par de nouvelles dispositions relatives à la négociation collective sur cette thématique en France.

L'objet de la présente étude sur *l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: Résultats des négociations, l'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg* est d'évaluer les pratiques et les résultats de la négociation collective d'entreprise sur l'égalité professionnelle et d'identifier les freins et les mesures spécifiques pour lutter contre les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes.

L'étude a été réalisée par une équipe multidisciplinaire de chercheurs de l'Université de Strasbourg<sup>2</sup> et s'appuie sur une enquête de terrain dans dix entreprises relevant de différents secteurs présentes dans l'Eurométropole de Strasbourg. Celle-ci comporte 33 communes et plus de 500,000 habitants. Elle se caractérise par un tissu économique dense et par un profil tertiaire avec une implantation industrielle conséquente. La collectivité se distingue également par son engagement en faveur de l'égalité professionnelle.

Différentes méthodes de recherche ont été utilisées et des interviews ont été menées avec les entreprises qui ont fait l'objet de l'étude, ainsi que les partenaires sociaux par branche et le pôle Travail de la DIRECCTE Grand Est.

Les résultats préliminaires de cette étude ont été partagés avec toutes les personnes interviewées, mais nous avons voulu porter les résultats et recommandations de l'étude également à l'attention des mandants tripartites nationaux qui ont reconnu l'intérêt d'en assurer la publication et la diffusion. L'atelier, qui avait été provisoirement prévu pour le premier trimestre 2020, en raison du COVID-19, n'a eu lieu qu'en décembre 2020. L'objectif était d'obtenir l'avis des mandants tripartites nationaux français sur la pertinence et l'utilité de l'étude et tout autre éclairage utile sur la manière de faire progresser l'égalité entre les genres, y compris l'équité salariale, par la négociation collective en France, aussi dans le contexte de la réponse à la pandémie actuelle et de la reprise de celle-ci. Les conclusions et les points les plus importants qui sont ressortis de l'atelier sont présentés à la fin de ce rapport.

Dans le même temps, le [Rapport mondial sur les salaires 2020-21](#) de l'OIT, publié à la fin de 2020, a souligné l'impact du COVID-19 sur les salaires, les politiques salariales et les inégalités salariales entre hommes et femmes. La crise COVID-19 a entraîné une baisse du niveau ou du taux de croissance des salaires moyens dans deux tiers des pays pour lesquels des données récentes sont disponibles, et a touché de manière disproportionnée les travailleurs les moins bien payés et les femmes, ce qui n'est pas surprenant puisque les femmes sont surreprésentées au bas de l'échelle des salaires. Dans un avenir proche, les conséquences de la crise COVID-19 sur l'économie et l'emploi sont susceptibles d'exercer une pression à la baisse massive sur les salaires des travailleurs. Dans ce contexte, l'enjeu sera de trouver les bons équilibres pour que l'évolution des salaires tienne compte des facteurs sociaux et économiques pertinents, pour préserver les emplois et assurer la viabilité des entreprises, tout en protégeant les revenus des travailleurs et de leurs familles, en soutenant la demande et en évitant les situations déflationnistes.

Il est important que, dans la poursuite de la reprise économique, celle-ci ne se traduise pas par l'érosion des très modestes gains réalisés au cours des deux dernières décennies en ce qui concerne l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. Les négociations collectives qui tiennent compte des circonstances particulières d'entreprises ou de secteurs spécifiques sont bien placées pour trouver un juste équilibre et pour réévaluer l'adéquation des salaires dans certains secteurs faiblement rémunérés à prédominance féminine, qui se sont révélés essentiels et d'une grande valeur sociale pendant la crise actuelle.

## Manuela Tomei

Directrice du Département des conditions de travail et de l'égalité

<sup>2</sup> Anne Bucher (MCF détachée, CNRS, BETA UMR 7522, Université de Strasbourg); Michèle Forté (MCF, IDT, CNRS, BETA UMR 7522, Université de Strasbourg); Tiphaine Garat (IE, IDT, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Université de Strasbourg); Maria-Evdokia Liakopoulou (Assistante de recherche, IDT, Université de Strasbourg); Nicolas Moizard (Pr, IDT, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Université de Strasbourg); Isabelle Terraz (MCF, IUT Louis Pasteur, CNRS, BETA UMR 7522, Université de Strasbourg)

## ► Remerciements

---

Nous tenons à remercier tous nos interlocuteurs dans les entreprises, les organisations syndicales et patronales et les fédérations professionnelles qui ont accepté de nous recevoir en entretiens et de nous fournir de précieux documents. Ce rapport n'aurait pas pu être réalisé sans leur confiance et leur disponibilité.

Nos remerciements vont également à la Direction générale du travail et au pôle Travail de la DIRECCTE Grand Est pour leur précieux concours sur l'accès aux conventions et accords négociés et pour les échanges relatifs au rôle des pouvoirs publics dans le cadre de la négociation «administrée» et de l'extension des conventions de branche.

Nous remercions aussi l'Eurométropole de Strasbourg pour nous avoir expliqué son engagement en faveur de l'égalité professionnelle dans les entreprises situées dans son périmètre

Nous remercions également les représentants du Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), la Confédération Générale du Travail Force Ouvrière (FO), et la Confédération Française de l'Encadrement-CGC (CFE-CGC) pour leurs commentaires bien appréciés sur l'étude.

Nous remercions enfin le BIT, tout particulièrement la Directrice du Département des conditions du travail et de l'égalité, Mme Manuela Tomei; le Directeur du Bureau de l'OIT pour la France, M. Cyril Cosme et la Chargée de Mission, Mme Frédérique Dupuy, ainsi que Mme Jae-Hee Chang du Bureau des activités pour les employeurs, M. Rafael Peels du Bureau des activités pour les travailleurs, et Mme Verena Schmidt du Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail, pour leur contribution, leur soutien et l'organisation de la consultation tripartite.



## ► Table des matières

<b>Préface</b>	<b>iii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>v</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Éléments de cadrage</b>	<b>3</b>
Éléments de cadrage socioéconomique	5
Éléments de cadrage juridique	11
<b>Partie 2 : Etude de cas</b>	<b>25</b>
Panel et méthodologie	27
Monographies des entreprises	34
Agroalimentaire	35
Assurance 1	39
Assurance 2	42
Banque	46
Induco 1	49
Induco 2	52
Récupération	56
Santé privée 1	61
Santé privée 2	65
TIC	69
Analyse transversale	73
Bilan de la négociation de branche	85
<b>Partie 3 : Synthèse et Recommandations</b>	<b>91</b>
<b>Partie 4 : Consultation tripartite de l'étude (9 décembre 2020)</b>	<b>97</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>101</b>

<b>Annexes</b>	<b>105</b>
Annexe 1 : Les sources internationales et européennes engageant la France	110
Annexe 2 : Glossaire	112
Annexe 3 : Questionnaires de l'enquête de terrain	114

### Liste des graphiques

► <b>Graphique 1.</b> Evolution du taux d'activité des femmes dans l'Union Européenne	6
► <b>Graphique 2.</b> L'écart salarial entre hommes et femmes (France – Pays à hauts revenus)	8
► <b>Graphique 3.</b> La procédure d'information-consultation du CSE en matière d'égalité professionnelle	15
► <b>Graphique 4.</b> Evolution de la négociation collective de branche sur l'égalité	85

### Liste des tableaux

► <b>Tableau 1.</b> Évolution de la population active en France (en millions)	5
► <b>Tableau 2.</b> Evolution du taux d'activité et du taux d'emploi (France)	5
► <b>Tableau 3.</b> Emplois atypiques et risque de pauvreté (France et UE-28)	7
► <b>Tableau 4.</b> Salaire annuel moyen en 2014	7
► <b>Tableau 5.</b> La décomposition de l'écart salarial en France	9
► <b>Tableau 6.</b> L'information et la consultation du CSE en matière d'égalité professionnelle	14
► <b>Tableau 7.</b> La mise en place de la négociation administrée: apport des lois successives	18
► <b>Tableau 8.</b> Négociation administrée depuis les ordonnances dites «Macron»	20
► <b>Tableau 9.</b> Part des femmes dans les entreprises du panel	29
► <b>Tableau 10.</b> Présentation des entreprises du panel	31
► <b>Tableau 11.</b> Evolution de la négociation d'entreprise sur l'égalité en Région Grand Est	86
► <b>Tableau 12.</b> Critères pouvant guider l'évaluation de la qualité des accords et des plans	95

### Liste des encadrés

► <b>Encadré 1.</b> Le calcul de l'indicateur d'égalité salariale	21
► <b>Encadré 2.</b> Les points qui posent question	23



# ▶ Introduction

---



## ► Introduction

---

la présente étude, commandée par le Bureau international du travail en 2019 et réalisée par une équipe pluridisciplinaire de chercheurs de l'Université de Strasbourg, porte sur les justifications et les résultats de la négociation collective sur l'égalité professionnelle en France.

Elle s'appuie sur une enquête de terrain dans 10 entreprises relevant de différents secteurs présentes dans l'Eurométropole de Strasbourg. Celle-ci comporte 33 communes et plus de 500,000 habitants. Elle se caractérise par un tissu économique dense et par un profil tertiaire avec une implantation industrielle conséquente. La collectivité se distingue également par son engagement en faveur de l'égalité professionnelle.

Pour chacune de ces entreprises, il a été procédé à une étude longitudinale des accords collectifs et plans unilatéraux relatifs à l'égalité professionnelle. Ces résultats ont été croisés avec les informations recueillies lors d'entretiens semi-directifs auprès des directions du personnel et des délégués syndicaux. Ces entretiens permettent d'appréhender au mieux la dynamique des négociations et d'identifier les préoccupations des partenaires sociaux. L'étude a aussi porté sur la négociation collective de branches d'activités dont relèvent certaines de ces entreprises, à travers l'examen des conventions collectives de branche et des entretiens avec les négociateurs de ces conventions.

La première partie présente le cadre d'analyse de la situation française. Elle porte en premier lieu sur la place des femmes et des hommes sur le marché du travail et les facteurs persistants d'inégalités salariales. Elle analyse ensuite le cadre juridique. Si des négociations obligatoires existent au niveau du secteur d'activité, c'est surtout à celui de l'entreprise que se sont développés les accords collectifs sur l'égalité professionnelle. Ce thème de négociation, dite «administrée», s'est consolidé à travers les lois successives mais son organisation a été substantiellement modifiée par les réformes adoptées en 2017. Enfin, deux focus sont faits: le premier présente l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes issu d'une loi de 2018; le second porte sur la négociation collective de branche sur l'égalité professionnelle.

La deuxième partie présente les différentes monographies d'entreprises puis une analyse transversale. Chaque monographie reprend la situation générale de l'entreprise en matière d'emploi, d'activité et de politique sociale. Elle se concentre ensuite sur l'action de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, à travers les entretiens réalisés et l'étude des différents accords et plans. Ces monographies appréhendent les initiatives dans l'entreprise sur l'égalité professionnelle au-delà des accords collectifs. L'analyse transversale souligne plusieurs constats qui freinent le développement de l'égalité professionnelle dans les entreprises et en particulier la résorption des écarts salariaux.

La troisième partie comporte une synthèse de l'étude et des propositions pour améliorer la négociation collective sur l'égalité professionnelle en France.

La quatrième partie du rapport se termine par les points clés de la consultation tripartite qui a porté sur cette étude et qui a réuni les représentants du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), la Confédération Générale du Travail Force Ouvrière (FO), et la Confédération Française de l'Encadrement-CGC (CFE-CGC). La consultation tripartite qui a eu lieu le 9 décembre 2020, a été organisée par le Département des conditions du travail et de l'égalité du BIT (WORKQUALITY) et le Bureau de l'OIT pour la France à Paris. En raison de COVID-19, le séminaire s'est tenu en ligne.



# ▶ Partie 1

## Éléments de cadrage

---

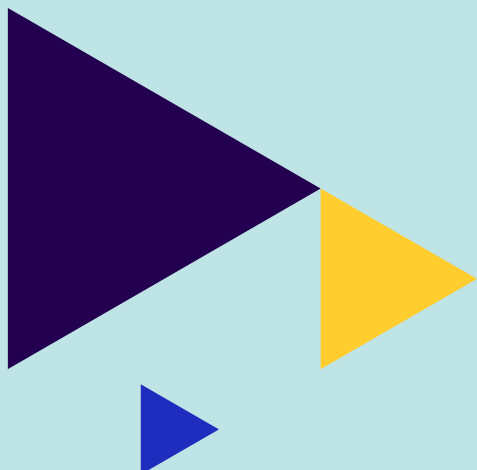


## ► Partie 1: Eléments de cadrage

---

Les femmes sont en moyenne moins bien payées que les hommes. Depuis cinq ans, leur salaire mensuel médian est resté de 15% inférieur à celui des hommes pour l'ensemble des pays de l'OCDE (2018). En France, l'écart est proche de 10%, et il ne se réduit que légèrement. L'égalité salariale entre hommes et femmes semble apparemment difficile à atteindre car au-delà des incitations légales, les rémunérations sont le fruit d'influences multiples. Elles sont tout à la fois économiques, sociales, institutionnelles ou organisationnelles (Rubery, Grimshaw, 2015). Dans de nombreux pays, la législation protège mieux les femmes aujourd'hui qu'il y a quelques décennies (Banque mondiale, 2019). Pourtant, l'égalité réelle reste encore loin d'être effective.

Nous retracerons l'évolution de la place des femmes sur le marché du travail avant de nous pencher sur la source des inégalités salariales. Nous poursuivrons par un bilan de l'arsenal législatif français, un état des lieux sur la négociation collective de branche, avant de terminer par une présentation du dernier outil mis en place par la loi: l'index sur l'égalité salariale femmes-hommes.



## ► Éléments de cadrage socioéconomique

### La place des femmes et des hommes sur le marché du travail et dans la société

Pour établir un bilan des évolutions, il convient de se placer sur le temps long. Depuis le milieu des années soixante-dix, les femmes françaises ont pris une place croissante sur le marché du travail. L'augmentation de la population active féminine a été massive, se rapprochant de celle des hommes. En 2018, 14,2 millions de femmes sont actives, soit 1 million de moins que les hommes (Tableau 1). Cet écart était de 5 millions en 1975. La part des femmes dans la population active atteint aujourd'hui 48%, soit 13 points de plus qu'en 1975.

De 53% en 1975, leur taux d'activité s'est rapidement accru pour atteindre 68% en 2018 (Tableau 2). Leur taux d'emploi a également suivi la même tendance. L'écart de taux d'emploi et de taux d'activité a fortement diminué sur la période: il est passé de 31 points en 1975 à 8 points en 2018. L'écart entre hommes et femmes se restreint, mais reste significatif.

Si l'on ne retient que les femmes de 20-64 ans (pour prendre en considération l'allongement de la durée des études), la France comptait, au cours des années 1990, parmi les pays à taux d'activité élevés. En 2018, elle se situe dans la moyenne européenne (Graphique 1). Le panorama est similaire en termes de taux d'emploi: 57,7% des femmes françaises étaient en emploi en 1995 (52,8% dans l'UE-15.) Ce taux est à 67,6% en 2018 pour une moyenne européenne de 67,8% dans l'UE-15. A l'instar de ce que l'on observe à d'autres pays européens, l'activité et l'emploi des femmes françaises a progressé au cours des trente dernières années. Cependant, cette progression a été moins marquée que dans les autres pays continentaux et dans ceux du sud de l'Europe.

► **Tableau 1. Évolution de la population active en France (en millions)**

	1975	2018
Population active totale	22,4	29,4
Population active Femmes	8,7	14,2
Population active Hommes	13,7	15,2

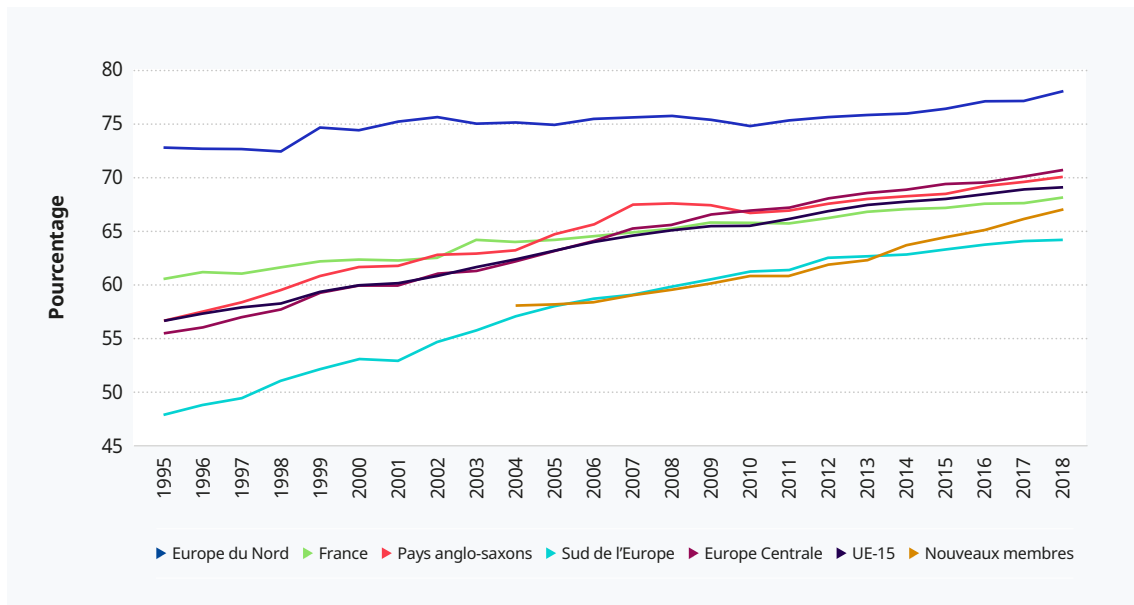
**Source:** Insee. Population active (15-64 ans). Séries longues.

► **Tableau 2. Evolution du taux d'activité et du taux d'emploi (France)**

	Femmes		Hommes		Ensemble	
	1975	2018	1975	2018	1975	2018
Taux d'activité	52,7%	68,2%	83,6%	71,9%	68,1%	71,9%
Taux d'emploi	50,2%	61,9%	81,4%	65,4%	65,8%	65,4%

**Source:** Chiffres INSEE. Taux d'activité et taux d'emploi en % de la population en âge de travailler (15-64 ans).

► Graphique 1. Evolution du taux d'activité des femmes dans l'Union Européenne



Source: Chiffres OCDE (2018)

L'installation durable des femmes dans l'activité professionnelle a été portée, en France comme ailleurs, par des éléments économiques et sociologiques (Lemière, 2013; Maruani et Meron, 2012; Milewski, 2005). Par exemple, les normes sociales ont évolué et le travail féminin est devenu la norme. D'un point de vue économique, ce mouvement a également été porté par l'augmentation de leur niveau de qualification, le développement du salariat ainsi que celui du secteur des services dans lequel elles sont traditionnellement plus représentées. Dans la mesure où le partage des tâches domestiques et le soin des enfants restent des activités largement accomplies par des femmes en Europe, cette installation durable a également été favorisée par les politiques publiques qui ont développé des systèmes de garde et de scolarisation des enfants, permettant ainsi une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Malgré cette évolution, les femmes françaises sont davantage concernées par le sous-emploi<sup>3</sup> (8,6% des femmes - 3,5% des hommes, INSEE 2018) et représentent plus de la moitié du halo du chômage (55%, Bessone et al., 2016). En revanche, le taux de chômage des femmes a convergé vers celui des hommes (9,1% pour femmes - 9,0% pour les hommes) avec la crise financière et la crise de la dette. Mais, cela s'explique plus par le fait que les secteurs de l'industrie et de la construction ont été fortement touchés par le recul de l'activité que par un mouvement de fond vers une plus grande égalité face au chômage.

Des différences tenaces persistent encore dans la manière dont hommes et femmes participent au marché du travail. Les femmes travaillent plus fréquemment à temps partiel (30% des femmes contre 8% des hommes, Tableau 3), qu'il soit choisi ou subi. Elles sont moins représentées dans les métiers les plus rémunérateurs et sont aussi moins représentées en haut de l'échelle de rémunération. Si ces différences apparaissent plus ou moins importantes selon le niveau de diplôme et le nombre d'enfants, elles persistent malgré les évolutions sociologiques constatées au cours de ces trente dernières années.

<sup>3</sup> On considère que des personnes sont en sous-emploi si i) elles travaillent à temps partiel; souhaitent travailler davantage et sont disponibles pour le faire ii) ont travaillé moins que d'habitude durant la semaine de référence en raison de chômage partiel ou de mauvais temps.

► **Tableau 3. Emplois atypiques et risque de pauvreté (France et UE-28)**

	France		UE-28	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Emploi à temps partiel (% de l'emploi total)	28,8%	7,8%	31,3%	8,7%
Emploi temporaire (% de l'emploi total)	17,4%	15,8%	14,6%	13,4%
Risque de pauvreté	17,6%	17,2%	22,6%	20,7%

Source: Eurostat, 15-64 years old. 2018

## Un écart de rémunération persistant

Considérées à juste titre comme l'élément emblématique des inégalités, les rémunérations diffèrent selon le genre. Les femmes restent moins bien payées que les hommes et l'écart reste conséquent. Pourtant, sur longue période, des progrès ont été réalisés. Aux Etats-Unis, Blau et Kahn (2006, 2018) relèvent un accroissement sensible des salaires féminins (et donc une réduction des écarts) durant la période d'après-guerre et jusqu'à la fin des années 1980. Depuis, l'écart continue à se réduire mais à un rythme très faible. En France, un scénario similaire a été observé. L'écart qui avait diminué jusqu'aux années 1990, a stagné jusqu'au début des années 2000 (Meurs et Ponthieux, 2006), pour se réduire à nouveau légèrement. Selon les données de l'INSEE (2017), l'écart de revenu salarial (revenu annuel brut moyen) est de 23,8% en 2014 alors qu'il se montait à 27,4% en 1995. Les différences de rémunération s'accroissent avec l'âge et sont plus marquées pour les diplômés du supérieur long (Tableau 4). En lien avec le niveau de diplôme, l'écart est de 35% pour les cadres alors qu'il s'établit à 10% pour les employés.

En comparaison avec d'autres pays industrialisés, la France apparaît comme un pays avec des inégalités entre hommes et femmes un peu moins marquées. En 2017, l'écart brut de salaire mensuel s'élevait à 23,4 en France contre 25,6 pour les pays à revenus élevés (ILO,

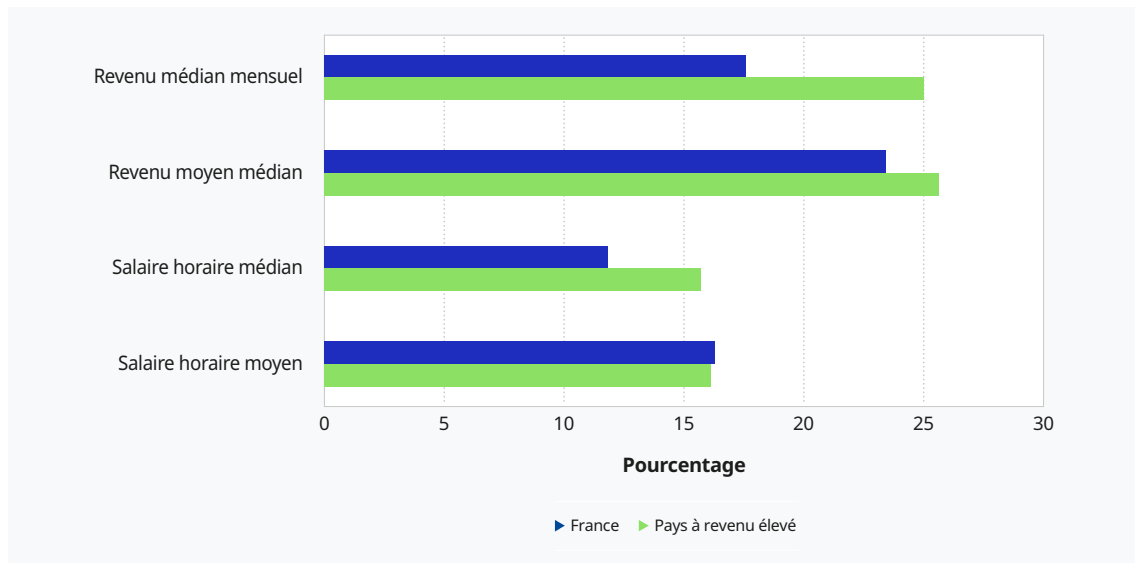
► **Tableau 4. Salaire annuel moyen en 2014**

	Femmes	Hommes	Ecart (%)
Ensemble	17 820	23 400	23,8
<b>Age</b>			
Moins de 25 ans	6 490	8 260	21,4
25 à 29 ans	16 880	20 990	19,6
40 à 49 ans	20 510	27 120	24,4
50 à 54 ans	21 180	29 330	27,8
55 ans et plus	20 230	28 670	29,4
<b>Education</b>			
Non diplômés	12 110	17 030	28,9
Infra bac	15 260	20 790	26,6
Bac et Bac +2	20 050	26 830	25,3
> = Bac +3	29 090	44 750	35,0

Source: INSEE références, 2017. Panel tous salariés



► **Graphique 2. L'écart salarial entre hommes et femmes (France – Pays à hauts revenus)**



Source: ILO, 2018

2018). En valeur médiane, cet écart est plus faible (17.6 en France; 24.9 pour les autres pays, Graphique 2).

Ces différences de rémunération entre femmes et hommes sont, en partie, le reflet de leurs caractéristiques lorsqu'ils occupent un emploi. Femmes et hommes ont des temps de travail différents, occupent des emplois dans des secteurs et/ou des métiers différents. Par exemple, si l'on prend en compte les différences de temps de travail, les écarts entre femmes et hommes sont réduits mais restent marqués, de l'ordre de 12% (médian) à 16% (moyen) en France.

D'autres facteurs comme les différences de niveau d'éducation ont également pu jouer par le passé. Ce n'est plus le cas actuellement. En France, comme dans d'autres pays industrialisés, il y a maintenant plus de femmes diplômées du supérieur que d'hommes (33,7% des femmes contre 29% des hommes). Les différences de niveau d'éducation devraient, au contraire, inverser l'écart salarial.

Cependant, si la présence des femmes en emploi s'est accrue, elles occupent encore des emplois dans des secteurs et/ou des métiers différents de ceux des hommes, et souvent moins rémunérateurs. En effet, on trouve plus fréquemment les femmes dans le secteur tertiaire, et plus particulièrement dans le secteur des services à la personne et dans le commerce de détail, secteurs dans lesquels les salaires pratiqués sont particulièrement faibles. Elles sont moins souvent présentes dans l'industrie, secteur dans lequel les rémunérations sont plus élevées et les mécanismes de promotion interne fortement développés. Autre phénomène emblématique de cette ségrégation horizontale, on trouve moins de femmes dans le secteur dit STEM (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*), (Kahn et Ginther, 2017). Notons également que la ségrégation professionnelle demeure forte, même si elle a eu tendance à s'amenuiser au cours des vingt dernières années (Chamki et Toulemonde, 2015; Minni, 2015).

A ce phénomène de ségrégation horizontale, s'ajoute celui de ségrégation verticale. Bien que la proportion de femmes françaises cadres se soit accrue<sup>4</sup>, elles restent moins

<sup>4</sup> 8.7% des femmes en emploi sont cadres en 1995 (15.6% des hommes en emploi). Ce chiffre passe à 14.7% en 2015 (20.5% des hommes) (Collet et Rioux, 2017).

nombreuses à occuper des postes de cadres à haute responsabilité ou des postes de management d'équipes. Parmi les femmes cadres, 42% font de l'encadrement contre 51% des hommes (Muller, 2012). Lorsqu'elles exercent ces fonctions, leurs rémunérations sont de 20% inférieures à celles des hommes. Au total, le phénomène dit du plafond de verre semble plus marqué en France et se reflète dans les rémunérations. Les femmes françaises représentent 23% des personnes du décile le plus élevé alors que ce taux est de 30% pour les pays à revenu élevé (ILO, 2018). De l'autre côté de l'échelle hiérarchique, quatre ouvriers sur cinq sont des hommes et près de trois employés sur quatre sont des femmes (INSEE, 2017).

Un rapport du Conseil supérieur à l'égalité professionnelle (Grésy et Becker, 2017) relie ces phénomènes de ségrégation horizontale et verticale. Il montre notamment que les grilles de classification des professions dites «féminisées» sont moins favorables en termes de promotions. Il y a moins d'échelons intermédiaires dans les professions «féminisées» et donc une possibilité moindre de progression dans l'échelle de rémunération. A l'appui de ce constat, 36% des femmes ont connu une promotion avant 50 ans contre 44% des hommes (DARES-DRESS, 2007).

Un autre point de blocage réside dans les différences persistantes d'implication des hommes et des femmes dans la sphère domestique. Selon les enquêtes «emplois du temps», les femmes françaises consacrent environ 90 minutes de plus par jour à des tâches non rémunérées (135 mn pour les hommes contre 224 mn pour les femmes). C'est en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE (128 mn), mais ce différentiel d'implication dans la sphère privée continue à peser sur leur carrière dans un contexte de travail français qui valorise particulièrement le présentéisme (Grésy et Lebert, 2019).

En définitive, les femmes, plus diplômées que par le passé, exercent plus fréquemment un emploi. Assurant une part plus élevée des tâches domestiques et de soins des enfants, elles travaillent dans des secteurs moins rémunérateurs et réduisent plus fréquemment leur activité lorsque les enfants sont en bas âge. La prise en compte de ces différences de temps de travail et de secteurs/métiers occupés laisse une différence inexpliquée d'environ 9 points de pourcentage, généralement présentée comme de la discrimination de la part des employeurs (Tableau 5).

► **Tableau 5. La décomposition de l'écart salarial en France**

Muller (2012) - données 2009		Chamki and Toulemonde (2015) - data 2012	
Ecart de salaire annuel moyen (brut)	24%	Ecart de salaire annuel moyen (net)	25,7%
Ecart de salaire horaire (incluant les heures supplémentaires et les primes)	14%	Ecart de salaire horaire (net)	16,3%
Ecart de salaire horaire (à l'exclusion des heures supplémentaires et des primes)	12%	Ecart de salaire horaire (au sein des familles professionnelles)	12,8%
Part expliquée	5%	Part expliquée	2,3 %
Part inexpliquée	9%	Part inexpliquée	10,2 %

**Source:** Muller (2012) et Chamki et Toulemonde (2015)

Mais la faible présence de femmes dans les secteurs d'activité plus rémunérateurs ou sur les postes les mieux payés peut être également expliquée par des phénomènes discriminatoires et/ou au choix des femmes de s'orienter vers des secteurs ou des types de métier spécifiques. La littérature économique s'est particulièrement penchée sur ces deux derniers points (Azmat et Petrongolo, 2014; Bertrand, 2011; Blau and Kahn, 2017; Neumark, 2018). L'orientation des femmes vers des secteurs et/ou des métiers spécifiques est le fruit de stéréotypes encore marqués sur ce qui constitue des métiers/secteurs privilégiés pour les femmes. Ces stéréotypes pèsent également sur les managers qui peuvent avoir des comportements discriminatoires en termes de recrutement, promotion ou formation. Différentes études ont ainsi attesté de la discrimination des employeurs vis-à-vis des femmes dans les secteurs qualifiés à dominante masculine (Azmat et Petrongolo, 2014). D'autres études attestent également de comportements différents entre hommes et femmes. Ainsi, les hommes sont plus enclins au risque (Croson et Gneezy, 2009), ils sont plus prompts à la compétition (Niederle et Vesterlund, 2007) et plus enclins à négocier leur rémunération quand il n'est pas fait explicitement mention de la possibilité de le faire (Babcock et Lashever, 2003).

## ► Éléments de cadrage juridique

En France, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes repose sur des fondements juridiques solides. Dans la Constitution, il est prévu que «*la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme*»<sup>5</sup> et que «*la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales*»<sup>6</sup>. Le droit national a été largement influencé par le droit international, européen et national (annexe 1).

Le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est inscrit dans le Code du travail depuis 1972<sup>7</sup>. Il impose à «*tout employeur*» d'assurer, «*pour un même travail ou pour un travail de valeur égale*» l'égalité de rémunération entre les sexes<sup>8</sup>. Le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires doivent être pris en compte. De plus, les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle, ainsi que les modes d'évaluation des emplois doivent être les mêmes<sup>9</sup>.

Le droit français aborde l'égalité professionnelle sous deux dimensions, celle de la lutte contre les discriminations et celle de l'égalité de traitement. Le Code du travail interdit les discriminations directes et indirectes en raison du sexe, de l'identité de genre et de la grossesse<sup>10</sup>. Toute la relation de travail, de l'accès à l'emploi jusqu'à la rupture du contrat de travail est couverte<sup>11</sup>. La loi incite aussi à l'égalité des chances<sup>12</sup> et diverses aides de l'Etat peuvent être sollicitées<sup>13</sup>. L'égalité professionnelle s'impose également au nom du principe de l'égalité de traitement développé par la Cour de cassation<sup>14</sup>. Ce principe ne s'applique qu'aux avantages. Il prévoit une égalité de traitement entre tous les salariés d'une même entreprise, «*pour autant que les salariés en cause soient placés dans une situation identique*»<sup>15</sup>. Le principe d'égalité de traitement s'applique de façon transversale dans l'entreprise sans s'arrêter aux fonctions exercées par les salariés qui se comparent entre eux<sup>16</sup>. Il est particulièrement utile en matière d'égalité entre les sexes où les femmes sont surreprésentées dans les fonctions les moins valorisées. S'agissant de la rémunération, pour déterminer s'il s'agit du même travail ou d'un travail de valeur égale, le Code du travail donne une méthodologie. Il convient d'appréhender notamment<sup>17</sup> les connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, les capacités découlant de l'expérience professionnelle, les responsabilités induites par des fonctions occupées ou la charge physique ou nerveuse.

A noter que l'égalité professionnelle est parfois abordée dans des accords relatifs à la diversité. Ce thème n'est pas un concept défini juridiquement en droit français, même s'il fait l'objet d'un accord national interprofessionnel du 12 octobre 2006<sup>18</sup>. Il n'existe aucune

5 Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, auquel renvoie celui de l'actuelle Constitution de 1958 et qui a valeur constitutionnelle.

6 Art. 1 alinéa 2, Constitution de 1958.

7 Art. L. 3221-1 et s., C. trav.

8 Art. L. 3221-2, C. trav.

9 Art. L. 3221-6, C. trav.

10 Art. L. 1132-1, C. trav.

11 Art. L. 1142-1, C. trav.

12 Art. L. 1142-4, C. trav.; v. Cass. Soc. 12 juillet 2017, n° 15-26.262, P, sur une demi-journée de congé supplémentaire pour la journée de la femme.

13 Sur la possibilité de conclure un contrat pour la mixité et l'égalité, v. l'art. D 1143-10 du Code du travail.

14 Cass. Soc. 29 oct. 1996, Ponsolle, Bull. V, n° 359 qui vise la règle « à travail égal, salaire égal ». A partir de 2008, la Cour de cassation vise un principe d'égalité de traitement (Soc< ; 30 janvier 2008, n°06-46447, FD).

15 Cass. Soc. 16 mai 2007, n° 05-44.565.

16 Cass. Soc. 6 juillet 2010, n° 09-40.021, Bull. V, n° 158 ; 22 octobre 2014, 13-18362, Bull. V, n° 252.

17 Art. L. 3221-4, C. trav.

18 Accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise du 12 octobre 2006, Journal officiel du 1<sup>er</sup> mars 2008.

obligation légale pour les partenaires sociaux d'engager une négociation sur cet objet. Les entreprises peuvent chercher à obtenir des labels délivrés par l'association française de normalisation (AFNOR Certification). Le plus ancien qui existe depuis 2005, le «*label égalité*», concerne l'égalité entre les femmes et les hommes<sup>19</sup>.

Pour assurer l'exigence d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le droit français impose aux entreprises d'au moins 50 salariés, des obligations dans le cadre de l'information et la consultation des instances représentatives du personnel et dans la négociation collective avec les délégués syndicaux. Chacun exerce ses compétences dans le cadre de l'égalité professionnelle, sans que la loi recherche une complémentarité. Ces deux points ont été profondément modifiés par les réformes récentes. Il convient également d'articuler la négociation collective d'entreprise avec celle qui s'exerce au niveau de la branche d'activité.

## Information et consultation des instances représentatives du personnel

A partir de 50 salariés, le comité social et économique (CSE) est consulté en principe tous les ans sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi.

### 1. Du rapport annuel de situation comparée...

Afin de rendre utile l'information et la consultation des représentants du personnel, les employeurs doivent repérer et analyser la situation des hommes et des femmes au sein de leur entreprise, et définir les actions à mener visant à supprimer les inégalités.

De 1983<sup>20</sup> à 2015, le rapport annuel de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. Ce document est destiné à aider à préparer la négociation collective<sup>21</sup>.

Dans les entreprises de plus de 300 salariés<sup>22</sup>, l'employeur soumet pour avis au CSE, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport comporte une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière:

- D'embauche
- De formation
- De promotion professionnelle
- De qualification
- De classification
- De conditions de travail
- De rémunération effective
- D'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

19 Arrêté du 2 septembre 2004, JORF 22 septembre.

20 Loi n° 83-635 du 13 juillet 1983 dite loi «Roudy»: elle prévoit la production d'un Rapport annuel sur la Situation Comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans les entreprises.

21 Même si ce document n'existe plus aujourd'hui, par habitude, des nombreuses entreprises continuent de l'évoquer et de le réaliser (cf Monographies).

22 Dans les entreprises de moins de 300 salariés, l'employeur remet tous les ans au CSE un rapport sur la situation économique de l'entreprise. Ce rapport porte notamment sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise.

Il est établi à partir d'indicateurs pertinents reposant notamment sur des éléments chiffrés et éventuellement complétés par des indicateurs tenant compte de la situation particulière de l'entreprise.

Le rapport de situation comparée comporte un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Aux termes de l'article L. 2323-57 alinéa 4 du Code du travail, *«après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'action, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, détermine les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, la définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre et l'évaluation de leur coût. Ce plan d'action est déposé auprès de l'autorité administrative»*.

De nouvelles obligations s'imposent aux entreprises depuis la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Le rapport de situation comparée et le rapport sur la situation économique de l'entreprise doivent désormais comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière de sécurité et de santé au travail et analyser les écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté. Il doit par ailleurs décrire l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.

Lorsque des actions n'ont pas été réalisées, alors qu'elles étaient prévues par le rapport de situation comparée des femmes et des hommes de l'année précédente ou demandées par le CSE, le rapport de l'année écoulée donne les motifs de cette inexécution.

Le rapport de situation comparée est communiqué aux délégués syndicaux dans les mêmes conditions qu'aux membres du CSE. Il est aussi mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande.

## 2. ...A la base de données économiques et sociales

Depuis la loi dite «Rebsamen» n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, le rapport de situation comparée est remplacé par des données sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise. Les données sont intégrées dans la base de données économiques et sociales (BDES) qui rassemble toutes les informations qui doivent être transmises aux représentants du personnel. Cette base de données est aussi obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle est mise en place au niveau de l'entreprise et éventuellement au niveau du groupe si un accord collectif de groupe le prévoit.

Des précisions quant à la forme et au contenu de ce document ont été apportées par l'ordonnance dite «Macron» de 2017<sup>23</sup>. Ainsi, le Code du travail prévoit pour l'organisation de la BDES de distinguer les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation et les dispositions supplétives.

Dans les dispositions d'ordre public (qui s'imposent aux négociateurs), il est prévu que ces informations comportent en particulier des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment sur les écarts de rémunération.

Dans le champ de la négociation (éléments qui relèvent de la négociation collective), un accord collectif peut préciser l'organisation, l'architecture et le contenu de la BDES. Il est toutefois précisé que celle-ci doit obligatoirement comporter l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.

---

23 Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, ratifiée par la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018.

A défaut d'accord, le Code du travail fixe des dispositions supplétives sur les informations devant figurer dans la BDES, en fonction du nombre de salariés (plus ou moins 300 donnés)<sup>24</sup>.

Les données chiffrées sur l'égalité professionnelle portent sur 9 domaines d'action: embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale<sup>25</sup>.

► **Tableau 6. L'information et la consultation du CSE en matière d'égalité professionnelle**

	Ordre Public	Champ de la négociation	Dispositions supplétives	Articles – Code du travail
<b>L'égalité professionnelle: objet d'une consultation du CSE</b>	<p>A partir de 50 salariés, le CSE doit être consulté sur la politique sociale de l'entreprise et donc sur l'égalité entre les femmes et les hommes.</p> <p>Cette consultation fait partie des consultations récurrentes du CSE.</p>	<p>Un accord d'entreprise majoritaire ou, en l'absence de délégué syndical, un accord conclu avec le CSE peuvent prévoir la périodicité de la consultation (au moins tous les 3 ans), le contenu, les modalités des consultations, la liste et le contenu des informations nécessaires à ces consultations.</p>	<p>A défaut d'accord organisant notamment la périodicité de la consultation, le CSE doit être consulté tous les ans sur la politique sociale de l'entreprise et donc sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.</p>	<p>art. L. 2312-16, art. L. 2312-17, art. L. 2312-19, art. L. 2312-22 et s.</p>
<b>L'information du CSE avant la consultation: le rôle de la BDES</b>	<p>Les informations et documents nécessaires aux consultations récurrentes du CSE figurent dans la (BDES). Cette BDES doit être mise en place dans les entreprises de 50 salariés et plus.</p> <p>La BDES doit comporter une partie sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise dont les indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment sur les écarts de rémunérations.</p> <p>Les résultats détaillés de chaque indicateur de l'Index en matière d'égalité salariale sont intégrés à la BDES.</p>	<p>Un accord d'entreprise majoritaire ou, en l'absence de délégué syndical, un accord conclu avec le CSE (ou, à défaut, un accord de branche en ce qui concerne les entreprises de moins de 300 salariés) peut définir: l'organisation, l'accès et le contenu de la BDES.</p> <p>Un certain nombre de thèmes et de sujets doivent néanmoins impérativement y être contenus dont des informations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise et l'ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants.</p>	<p>En l'absence d'accord, les informations relatives à l'égalité professionnelle et à l'ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants qui doivent obligatoirement figurer dans la BDES sont précisées aux articles L. 2312-36, R. 2312-8 et R. 2312-9 du Code du travail.</p> <p>Ces informations portent sur les deux années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes.</p> <p>La BDES doit être accessible en permanence aux membres de la délégation du personnel du CSE et aux délégués syndicaux.</p>	<p>art. L. 2312-18, art. L. 2312-21, art. L. 2312-36</p>
<b>Le rôle d'assistance de commission de l'égalité professionnelle</b>		<p>Un accord d'entreprise majoritaire peut prévoir la création d'une commission de l'égalité dans les entreprises.</p>	<p>A défaut d'accord, une commission de l'égalité professionnelle est créée au sein du CSE dans les entreprises d'au moins 300 salariés.</p> <p>Le rôle de la commission est de préparer les délibérations du CSE dans le domaine de l'égalité professionnelle.</p>	<p>art. L. 2315-56</p>
<b>Des délais préfixés pour rendre un avis</b>		<p>Un accord d'entreprise majoritaire peut permettre de déterminer le délai dans lequel le CSE rend son avis.</p> <p>À défaut d'avis rendu dans le délai fixé, le CSE est réputé avoir rendu un avis négatif.</p>	<p>Le décret du 29 décembre 2017 fixe les délais en l'absence d'accord (de 1 à 3 mois en fonction de la procédure).</p>	<p>art. L. 2312-15, art. L. 2316-16, art. L. 2312-19 et art. L. 2312-55</p>
<b>Expertise pour aider le CSE</b>	<p>Le CSE peut diligenter une expertise dans le cadre de la consultation sur la politique sociale et donc l'égalité professionnelle (financée à 100% par l'employeur).</p>			<p>art. L. 2315-91 et art. L. 2315-80</p>

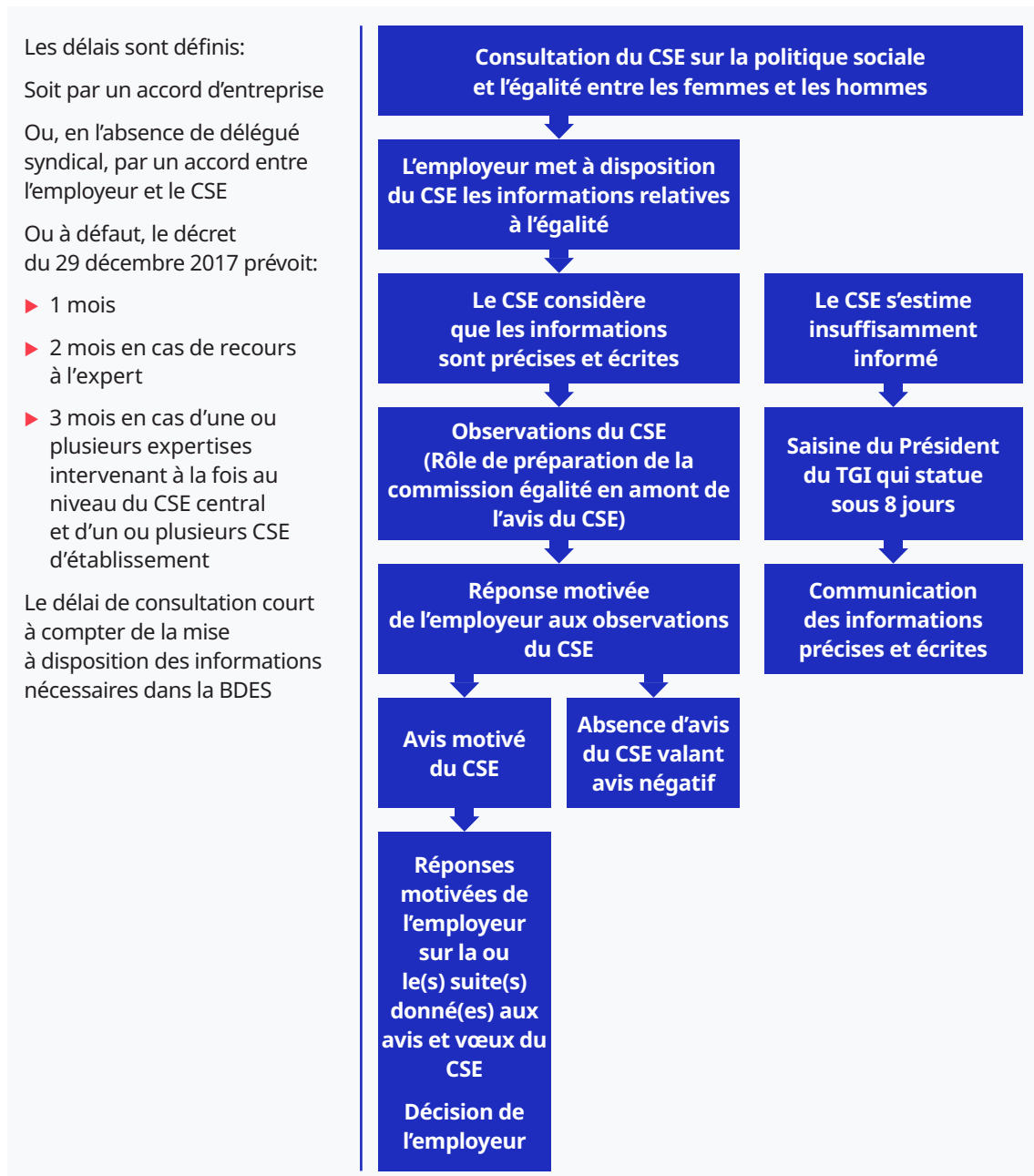
<sup>24</sup> Art. R. 2312-8 (entreprises de moins de 300 salariés) et R. 2312-9 (entreprise d'au moins 300 salariés), C. trav.

<sup>25</sup> Art. L. 2323-8, 1°, C. trav.



Pour chacun de ces domaines d'action, le diagnostic doit couvrir toutes les catégories professionnelles de l'entreprise afin de déterminer les écarts de situation entre les femmes et les hommes. Une liste d'indicateurs à renseigner est définie par le Code du travail<sup>26</sup>. Ils doivent notamment comporter des données explicatives sur les évolutions constatées ou à prévoir. Les informations mises à disposition portent sur l'année en cours, mais également sur les deux années précédentes et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes. Le diagnostic doit être réactualisé chaque année pour préparer la consultation annuelle du CSE sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

► **Graphique 3. La procédure d'information-consultation du CSE en matière d'égalité professionnelle**



26 Les indicateurs sont définis à l'article R. 2323-12 du code du travail.

A défaut d'accord d'entreprise, dans les entreprises de moins de 300 salariés, il revient à l'accord de branche de fixer les modalités de cette base de données.

A noter que, dans les entreprises de 300 salariés et plus, une commission de l'égalité professionnelle, chargée de préparer les délibérations du CSE notamment celles sur la situation comparée des femmes et des hommes, est obligatoirement mise en place.

## Obligation de négocier dans l'entreprise sur l'égalité professionnelle

Le thème de l'égalité professionnelle doit être relié aux évolutions législatives qui ont marqué les réformes générales sur la négociation collective jusqu'aux réformes importantes adoptées au début du mandat du président Macron<sup>27</sup>.

Ces réformes successives ont donné la priorité à la négociation collective d'entreprise. Elles ont placé le thème de l'égalité professionnelle au cœur des négociations obligatoires dites «administrées». La loi impose l'ouverture d'une négociation collective sur l'égalité professionnelle. En l'absence d'accord à l'issue de cette négociation, l'employeur a l'obligation d'établir un plan d'action annuel. Les pouvoirs publics peuvent sanctionner l'absence d'accord collectif ou à défaut, d'un plan d'action.

Il est donc nécessaire de présenter les grandes étapes législatives depuis les années 70 qui ont consolidé les fondations de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, avant de dresser l'état des lieux depuis les ordonnances dites «Macron» de 2017.

### 1. Les réformes successives relatives à l'égalité professionnelle

La première loi qui a marqué l'égalité professionnelle est la loi n° 83-635 dite «Roudy» du 13 juillet 1983 qui prévoit une négociation collective sur des droits particuliers réservés aux femmes. Cette loi organise des mesures destinées à faire avancer l'égalité professionnelle au sein des entreprises grâce à deux outils principaux. Cette loi fait entrer dans le droit français le rapport annuel de situation comparée (voir infra) et la possibilité, pour l'employeur, de négocier des «plans d'égalité professionnelle» mettant en place des mesures de rattrapage salarial.

Il faut attendre la loi n° 2001-397 dite «Génisson» du 9 mai 2001<sup>28</sup> pour l'introduction d'une négociation spécifique sur l'égalité professionnelle dans les branches et les entreprises ainsi que l'obligation d'intégrer ce thème dans les négociations obligatoires sur les autres sujets. Cette loi renforce le rapport de situation comparée d'une vingtaine d'indicateurs pertinents qui deviennent les supports de la négociation collective.

La loi n° 2006-340 dite «Amandine» du 23 mars 2006 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes introduit un objectif avec un terme précis: la suppression des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à la date du 31 décembre 2010.

L'une des étapes majeures vient de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. Lors de cette réforme, il est constaté la persistance des inégalités professionnelles et leur impact sur le niveau des pensions. En réponse, la loi prévoit le principe d'une sanction pour les entreprises qui n'ont pas conclu d'accord ou à défaut, de plan d'action unilatéral sur l'égalité professionnelle. Le montant de la sanction est fixé dans la limite de 1% de la masse salariale en fonction des efforts de l'entreprise en

<sup>27</sup> Nous évoquerons spécialement l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective. Elle a été ratifiée par la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018.

<sup>28</sup> Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

matière d'égalité ou des raisons de sa défaillance. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes par un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, par les objectifs et mesures constituant un plan d'action qui doit être intégré dans le rapport de situation comparée. L'obligation de négocier se transforme en obligation de couverture.

Le Code du travail encadre le contenu de l'accord. Les domaines d'action sont identiques à ceux du rapport de situation comparée («recrutement», «promotion», «qualification», «classification», «conditions de travail», «rémunération», «articulation des temps»). Le nombre de domaines à traiter dépend du nombre de salariés dans l'entreprise. L'accord ou le plan d'action doivent fixer des objectifs de progression dans les domaines choisis et les actions pour les atteindre. Des indicateurs chiffrés doivent accompagner le suivi des actions et objectifs. Les employeurs peuvent demander à l'administration une prise de position formelle quant à la conformité de leurs accords ou plans d'action aux dispositions légales (procédure de rescrit)<sup>29</sup>.

C'est pour réagir face au bilan plus que mitigé tant en nombre qu'en qualité de contenu et renforcer l'effectivité du dispositif que la loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir donne la priorité à la négociation collective sur le plan unilatéral. Les partenaires sociaux sont invités à négocier un accord collectif et ce n'est qu'en cas d'échec des négociations que l'employeur peut établir unilatéralement un plan d'action<sup>30</sup>. Elle impose aux entreprises, à défaut d'accord négocié, de produire un procès-verbal de désaccord attestant de l'échec des négociations. Le décret du 18 décembre 2012 a augmenté le nombre minimal de domaines d'action sur lesquels doivent porter les accords et plans d'action et le domaine «rémunération» doit être obligatoirement choisi. De plus, si un accord est signé dans l'entreprise, la périodicité de la négociation professionnelle devient triennale.

Afin de mieux assurer l'égalité au sein de l'entreprise, la loi n° 2014-813 du 4 août 2014 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes articule la négociation sur l'égalité professionnelle avec une autre négociation annuelle obligatoire, celle sur les salaires, qui doit prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle. Elle crée une négociation unique et globale sur l'égalité professionnelle qui devra définir des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. La loi de 2014 insère également la prise en compte de l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois dans la négociation quinquennale de branche sur les classifications.

S'inspirant de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, «Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle<sup>31</sup>, la loi dite «Rebsamen» n° 2015-994 du 17 août 2015 confirme l'égalité professionnelle comme thème de négociation annuelle obligatoire mais va donner davantage de possibilités d'aménagement aux acteurs dans l'entreprise. Ce thème est jumelé à celui de la qualité de vie au travail (QVT). Le nombre de thèmes de négociation devient plus dense<sup>32</sup>.

Enfin, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 dite «Loi Travail», va autoriser les partenaires sociaux à modifier la périodicité de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVT à 3 ans maximum. Toutefois, cette possibilité

29 Art. L 2242-9, C. trav.

30 La loi de 2012 prévoit aussi l'obligation de déposer les plans d'action auprès de l'administration, ce qui facilite leur contrôle.

31 ANI étendu par arrêté ministériel du 15 avr. 2014, JO 23 avr. 2014.

32 Inclue dans le deuxième thème obligatoire avec l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la négociation sur la QVT relève de l'article L. 2242-17 du Code du travail. Elle doit obligatoirement prendre en considération la situation des salariés sur les points suivants: l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle en tenant en compte de la vie familiale; les modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais de santé, à défaut d'être couvert par un accord de branche ou un accord d'entreprise; la déconnexion, le handicap, l'expression des salariés et la prévention de la pénibilité.

- Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg

► **Tableau 7. La mise en place de la négociation administrée: apport des lois successives**

	Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites	Décret du 7 juillet 2011	Loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir	Décret du 18 décembre 2012
<b>Obligation de couverture (plan ou accord)</b>	Obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de négocier un accord collectif et, à défaut d'accord, d'établir un plan unilatéral		Préséance de la négociation collective par rapport à l'initiative unilatérale de l'employeur	
<b>Contenu défini par la loi</b>	Choix d'un nombre de domaines d'action parmi 8: «formation», «embauche», «rémunération», «classification», «articulation des temps», «qualification», «promotion», «conditions de travail»  ► 2 domaines à choisir pour les - de 300 salariés ► 3 domaines à choisir pour les + de 300 salariés			Le domaine «rémunération effective» doit être obligatoirement choisi  Augmentation du nombre minimal de domaines d'action (de 2 à 3 et 3 à 4)
<b>Fixation d'objectifs chiffrés</b>	Fixation d'objectifs de progression et d'actions pour les atteindre  Fixation d'indicateurs chiffrés			
<b>Contrôle et sanction financière spécifique</b>	Mise en place d'une pénalité financière infligée à l'issue d'une procédure de mise en demeure de l'inspection du travail	Conditions de modulation de la pénalité financière en fonction des «efforts constatés» (inférieur ou égal à 1 %)	Obligation de déposer les plans d'action auprès de l'administration	

n'est ouverte que dans les entreprises déjà couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'action. Cette loi va aussi permettre d'engager les négociations obligatoires au niveau du groupe.

## 2. La négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle depuis les ordonnances dites «Macron» de 2017

L'architecture des négociations collectives obligatoires a été à nouveau profondément modifiée par les ordonnances dites «Macron» du 22 septembre 2017<sup>33</sup>. Ces ordonnances ont eu pour principal objectif de simplifier et de renforcer le dialogue social dans l'entreprise. Outre la fusion des différentes institutions représentatives du personnel en la seule instance du CSE, la négociation collective d'entreprise voit son champ s'accroître.

L'égalité professionnelle constitue un domaine obligatoire au niveau de la branche d'activité (v. supra).

Elle continue aussi à être un thème de négociation obligatoire «administrée» dans l'entreprise. L'absence d'accord collectif ou de plan donne encore lieu à une pénalité financière. L'architecture des textes (domaines/actions/objectif chiffré/indicateurs) est identique à celle imposée par les lois précédentes. La procédure de rescrit est maintenue ainsi que l'obligation de déposer le texte auprès de l'administration. Cependant, la position des dispositions du Code du travail par rapport à la convention collective d'entreprise respecte une nouvelle articulation. Il faut désormais distinguer:

- d'une part, les dispositions d'ordre public qui s'imposent aux négociateurs,

33 Ordonnances dites «Macron» du 22 septembre 2017, ratifiées par la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018.

- d'autre part, les éléments qui relèvent de la négociation collective, qui correspondent au champ de la négociation collective
- et enfin les règles légales supplétives qui s'appliquent à défaut d'accord collectif. Ces règles légales sont précises et correspondent à ce qui s'imposait aux négociateurs avant les ordonnances.

Il convient donc de voir comment les règles relatives à l'égalité professionnelle sont réparties entre les trois groupes précités.

- **Ordre public:** la négociation sur l'égalité professionnelle fait partie des dispositions d'ordre public. Le Code du travail impose que dans les entreprises où sont présentes des organisations syndicales représentatives, l'employeur engage au moins une fois tous les quatre ans, «une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de la vie au travail»<sup>34</sup>.

En l'absence d'accord collectif à l'issue de cette négociation, l'employeur établit un plan annuel destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'accord collectif ou le plan d'action doivent prévoir des objectifs de progression chiffrés et les moyens pour les atteindre sur un nombre minimal de domaines d'action qui dépend de l'effectif de l'entreprise. Les actions proposées doivent être accompagnées d'indicateurs de suivi permettant d'apprécier leur mise en œuvre et leur efficacité (i.e. évaluer si les objectifs fixés sont atteints).

Les domaines d'action sont les suivants: embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Ils sont donc identiques à ceux fixés par la loi de 2010 portant réforme des retraites, auxquels s'ajoute le domaine de la sécurité et santé au travail.

Si l'entreprise a moins de 300 salariés, son accord collectif ou son plan unilatéral d'action doit porter sur au moins 3 domaines. Si elle a plus de 300 salariés, il s'agit d'au moins 4 domaines. La rémunération effective est obligatoirement comprise dans ces domaines.

Dans les dispositions d'ordre public, il est prévu qu'en l'absence d'accord collectif prévoyant les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, c'est une autre négociation annuelle obligatoire, celle sur les salaires qui porte également sur «la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes»<sup>35</sup>.

- **Champ de la négociation collective:** les partenaires sociaux dans l'entreprise peuvent décider dans un accord de méthode d'aménager le contenu et la périodicité de cette négociation qui ne peut pas dépasser quatre ans.
- **Dispositions supplétives:** ce n'est qu'à défaut d'accord de méthode que les dispositions supplétives s'appliquent. Ces dispositions prévoient, d'une part, que la négociation sur la rémunération est annuelle. Elle doit porter notamment sur la mise en œuvre du temps partiel ainsi que sur le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes. D'autre part, la négociation sur l'égalité professionnelle et la QVT est annuelle. Elle doit porter notamment sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle entre les femmes et les hommes, les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle.

34 Art. L. 2242-1, 2, C. trav.

35 Art. L. 2242-3, C. trav.

- Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg

► **Tableau 8. Négociation administrée depuis les ordonnances dites «Macron»**

<b>Périodicité</b>	A défaut d'accord de méthode: négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la QVT  Possibilité dans un accord de méthode d'aménager le contenu et la périodicité de la négociation qui ne peut pas dépasser 4 ans
<b>Obligation de couverture (accord ou plan)</b>	Obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de négocier un accord collectif et, à défaut d'accord, d'établir un plan unilatéral  L'accord ou le plan doit prévoir des objectifs de progression chiffrés et des indicateurs sur un nombre de domaine d'action qui dépend de l'effectif de l'entreprise
<b>Contenu défini par la loi</b>	Choix d'un nombre de domaines d'action parmi 9 : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale  3 domaines pour les entreprises < à 300 salariés 4 domaines pour les entreprises > à 300 salariés  Le domaine «rémunération» doit être obligatoirement choisi
<b>Fixation d'objectifs chiffrés</b>	Fixation d'objectifs de progression et d'actions pour les atteindre Fixation d'indicateurs de suivi chiffrés
<b>Contrôle et sanction financière</b>	Mise en place d'une pénalité financière infligée à l'issue d'une procédure de mise en demeure de l'inspection du travail  Condition de modulation de la pénalité financière en fonction des «efforts constatés» (inférieur ou égal à 1%)  Obligation de déposer accord et plans d'action auprès de l'administration

Il est à noter que la négociation sur l'égalité professionnelle peut s'ouvrir à différents niveaux. Dans les entreprises comportant plusieurs établissements, la négociation peut avoir lieu soit au niveau de l'entreprise, ce qui est le plus fréquent, soit à celui des établissements. Dans un groupe de sociétés, la négociation peut être faite au niveau du groupe<sup>36</sup>, si un accord de groupe le décide ou a été négocié sur le même thème<sup>37</sup>. Si un accord de groupe existe sur l'égalité professionnelle, il n'est plus nécessaire de rouvrir la négociation au niveau des filiales.

## Le rôle de l'index sur l'égalité salariale

En 2018, un pas supplémentaire a été franchi en France. La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel oblige les entreprises d'au moins 50 salariés à mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, à publier le résultat de cette mesure et à prendre en compte un objectif de suppression de ces écarts. Il y a donc une obligation de résultat. Afin d'uniformiser les pratiques et dans un souci d'efficacité, un décret de 2019 a précisé le mode de calcul de cet index (Encadré 1) qui peut varier de 0 à 100 points<sup>38</sup>. Les entreprises dont l'index est inférieur à 75 points ont l'obligation de négocier des mesures correctives annuelles ou pluriannuelles, dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle, ou à défaut dans un plan d'action établi unilatéralement par l'employeur. Une pénalité financière est prévue en cas de non-publication de l'index ou si l'administration constate une absence de résultats à l'issue d'un délai de trois ans après la première publication d'un index inférieur à 75 points. Cette pénalité est d'un montant maximal de 1% de la masse salariale. Un délai d'un an

36 Les accords de groupe sont considérés comme des accords d'entreprise.

37 Art. L. 2232-33, C. trav.

38 Décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail.

**► Encadré 1. Le calcul de l'indicateur d'égalité salariale**

L'index se calcule à partir de 4 ou 5 indicateurs selon la taille de l'entreprise (respectivement de 50 à 250 salariés et de plus de 250 salariés). Ces indicateurs sont les suivants:

- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (40 points): il est calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents, le tout en équivalent temps plein;
- l'écart de répartition des augmentations individuelles (20 points): il s'agit de l'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire qui ne correspond pas à des promotions entre les femmes et les hommes;
- l'écart de répartition des promotions (15 points), pour les entreprises de plus de 250 salariés. Il s'agit de l'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes. Pour les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés, l'indicateur relatif aux augmentations individuelles intègre les promotions;
- le retour de maternité (15 points): il s'agit du pourcentage de salariées qui ont bénéficié d'une augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris;
- la parité parmi les plus hautes rémunérations (10 points): il s'agit du nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

supplémentaire peut être octroyé à l'entreprise par l'autorité administrative, en fonction des efforts déployés en matière d'égalité salariale, de la bonne foi de l'employeur ainsi que des motifs de défaillance dont il a justifié.

## La négociation collective de branche sur l'égalité professionnelle

La branche d'activité constitue traditionnellement un niveau important de négociation collective en France. Celle-ci permet de fixer un statut social commun aux salariés de la branche et de limiter la concurrence sur les conditions de travail et les salaires entre les entreprises du même secteur d'activité<sup>39</sup>. Ce rôle de la branche peut être particulièrement important pour les plus petites entreprises (TPE et PME). Sous certaines conditions, le ministre chargé du Travail peut étendre par arrêté une convention collective de branche à l'ensemble des entreprises du secteur d'activité. Le ministre peut également élargir une convention collective à un secteur d'activité proche qui serait dépourvu de convention collective à ce niveau. Au final, plus de 95% des salariés sont couverts par un accord de branche en France (Ministère du Travail, 2019). Dans la mesure où certaines branches étaient inactives, les pouvoirs publics français ont initié, depuis quelques années, un mouvement de restructuration pour en réduire le nombre.

### 1. Obligation de négocier au niveau de la branche

Il existe plusieurs obligations de négocier au niveau de la branche (pour les plus importantes: les salaires, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, les classifications).

<sup>39</sup> V. sur les missions de la branche : art. L 2232-5-1, C. trav.



Les ordonnances dites «Macron» confirment que l'égalité professionnelle est un domaine obligatoire de négociation au niveau de la branche d'activité. Dans les dispositions d'ordre public, le Code du travail prévoit une obligation de négocier au moins tous les quatre ans sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées ainsi que sur la mise à disposition d'outils aux entreprises pour prévenir et agir contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes<sup>40</sup>.

De plus, les branches doivent prendre en compte l'égalité professionnelle et la mixité des emplois lors de la négociation sur les classifications.

Si aucun accord collectif n'organise cette négociation sur le contenu et la périodicité, les dispositions supplétives du Code du travail imposent l'ouverture d'une négociation tous les trois ans *«sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées»*<sup>41</sup>. De plus, une négociation annuelle sur les salaires devra s'ouvrir en prenant *«en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que les mesures permettant de l'atteindre»*<sup>42</sup>.

## 2. Articulation de l'accord de branche avec l'accord d'entreprise

L'ordonnance n° 2017-1385 relative au renforcement de la négociation collective a modifié les relations entre les conventions collectives de branche et les accords d'entreprise. Désormais, il faut distinguer trois blocs de thèmes. Dans une série de matières (bloc n°1), la convention collective de branche prévaut sur l'accord d'entreprise, sauf si ce dernier institue des «garanties au moins équivalentes» (c'est le cas pour les salaires minima, les classifications et l'égalité professionnelle). Dans une autre série de matières (bloc n°2), les conventions de branche peuvent décider de s'imposer, sauf si les accords d'entreprise prévoient des garanties au moins équivalentes. Enfin, dans tous les autres domaines (bloc n° 3), les accords d'entreprises prévalent sur les conventions de branche (cela concerne notamment le temps de travail).

L'égalité professionnelle appartient donc au bloc n°1 dans lequel les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche, sauf lorsque la convention collective d'entreprise assure «des garanties au moins équivalentes». La marge de manœuvre des entreprises dépendra de l'interprétation donnée à cette nouvelle notion, qui ne fait pas nécessairement prévaloir la norme la plus favorable. De plus, il n'est pas simple de définir ce que constitue une garantie au moins équivalente en matière d'égalité professionnelle.

Ces indicateurs, qui constituent ensemble l'index de l'égalité professionnelle, sont à ajouter à la BDES. Les résultats sont présentés par catégorie socioprofessionnelle, niveau ou coefficient hiérarchique ou encore selon les niveaux de la méthode de cotation des postes de l'entreprise. Ces informations sont accompagnées de toutes les précisions utiles à leur compréhension (notamment la méthodologie appliquée), ce qui inclut la répartition des salariés par catégorie socioprofessionnelle ou les niveaux de la méthode de cotation des postes de l'entreprise. Le cas échéant, les mesures de correction envisagées ou déjà mises en œuvre doivent être communiquées, ou encore les raisons pour lesquelles les indicateurs n'ont pas pu être calculés. L'ensemble de ces informations est également transmis aux services du ministre chargé du Travail.

<sup>40</sup> Art. L. 2241-1, 2, C. trav.

<sup>41</sup> Art. L. 2241-11, C. trav.

<sup>42</sup> Art. L. 2241-8, C. trav.

Le CSE doit être consulté par l'employeur sur la répartition des salariés par niveau ou coefficient hiérarchique, en application de la classification de branche ou d'une autre méthode de cotation des postes. La méthode de cotation des postes est adoptée après avis du CSE. La direction doit mettre les indicateurs calculés à sa disposition, le fait de ne pas pouvoir déterminer le niveau de résultat n'exonère pas l'entreprise de cette obligation. En revanche, le CSE n'a pas à être consulté si la direction retient les quatre catégories socioprofessionnelles (CSP) (cadres, techniciens-agents de maîtrise, employés et ouvriers).

L'index de l'égalité salariale n'est pas mis en place par la négociation collective dans l'entreprise. C'est le CSE qui est informé et consulté sur la mise en place et sur les résultats. La négociation collective sur l'égalité professionnelle peut accueillir des mesures correctrices. L'index peut également servir d'appui à la négociation. Quelques accords collectifs intègrent toutefois l'index dans la négociation. Par exemple, dans un accord de groupe du 18 avril 2019 relatif à l'égalité professionnelle au sein du groupe Orano, il est prévu que «les parties conviennent de mettre en place les 5 indicateurs pour toutes les entreprises dont l'effectif est d'au moins 50 salariés (quand cela est statistiquement faisable)».

Il est encore trop tôt pour établir un bilan de l'efficacité de ce dispositif mais il peut être utile de souligner qu'il fait déjà l'objet de controverses. Côté positif, il est souligné que c'est en chiffrant les inégalités que l'on se donne la possibilité d'agir. Qu'un outil commun soit adopté pour l'ensemble des entreprises peut être un moyen de mieux se positionner en termes d'inégalités femmes/hommes, ce qui est nécessaire pour pouvoir agir. Cela semble également un moyen adopté par d'autres pays pour progresser sur le chemin de l'égalité (sur des champs et des méthodes différents).

Au titre des critiques, ou des points d'améliorations, il est parfois regretté que seul l'indicateur global de l'entreprise soit connu sans que sa construction ne soit publiée. Les composants de l'indicateur peuvent également faire l'objet de critiques, rendant invisibles une partie des inégalités (Encadré 2).

#### ► Encadré 2. Les points qui posent question

- les écarts de salaires moyens sont calculés en équivalent temps plein alors qu'une source importante des écarts de rémunération est due au recours inégal des hommes et des femmes au temps partiel ;
- les écarts de salaire moyens ne sont pas calculés de la même manière d'une entreprise à l'autre: ils peuvent être calculés par tranche d'âge et niveau hiérarchique ou par tranche d'âge et catégorie socio-professionnelle. Il devient alors difficile de comparer les entreprises entre-elles;
- raisonner en écart moyen par sous-catégorie gomme une partie des écarts qui sont dus à une présence inégale des hommes et des femmes dans les différentes catégories socio-professionnelles;
- l'indicateur ne peut être calculé que lorsqu'au moins 3 hommes et 3 femmes sont présents dans chaque catégorie. Dans ce cas, des sous-groupes de salariés peuvent être exclus du calcul. L'indicateur est dit incalculable s'il ne couvre pas au moins 40% des salariés. Il peut donc être publié en considérant moins de la moitié de ceux-ci;
- les entreprises peuvent accroître leur index si l'ensemble des salariées ont bénéficié d'une augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité alors qu'il s'agit d'une obligation légale.

Enfin, il existe une crainte que les négociations perdent de leur importance face au nouvel index de l'égalité salariale et que la réalisation de l'égalité professionnelle ne soit évaluée qu'à travers cet index.

Les femmes gagnent en moyenne un quart de moins que les hommes. Or, selon les chiffres fournis par le Ministère du travail<sup>43</sup>, la note moyenne des entreprises de plus de 1 000 salariés est de 83/100 (82/100 dans celles de 250 à 1000 salariés). Seules 18% des entreprises (16% dans les entreprises de 250 à 1000 salariés) se situent en dessous du seuil de 75/100. Au niveau régional<sup>44</sup>, le panorama est sensiblement identique au niveau de la note obtenue. Cependant, près de 18% des entreprises de plus de 1000 salariés se situant en-deçà du seuil de 75/100 et 15% des entreprises de plus de 250 salariés ayant transmis un index calculable ne respectent pas l'obligation légale concernant l'indicateur relatif au retour de congé maternité.

---

43 Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: point d'étape de son déploiement auprès des entreprises de plus de 250 salariés, Ministère du travail, 17/9/2019.

44 Flash spécial «Index de l'égalité professionnelle», DIRECCTE Grand Est, décembre 2019.

# ▶ Partie 2

## Etude de cas

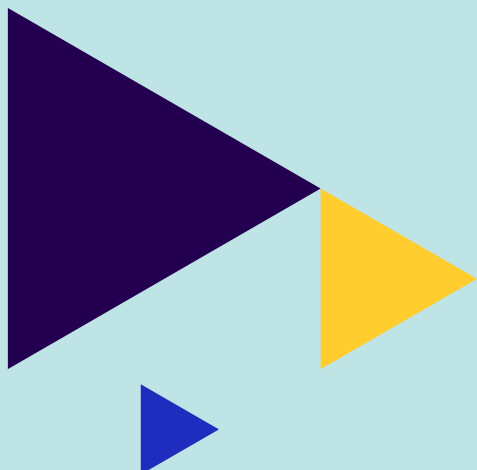
---



## ► Partie 2: Etudes de cas

---

La négociation collective sur l'égalité professionnelle procède de différents ressorts que l'on s'attachera à mettre en évidence en présentant les résultats de notre enquête de terrain. Après avoir expliqué les modalités de l'analyse et la méthodologie retenue, cette partie présente les établissements enquêtés et expose les informations recueillies dans des monographies synthétiques. Elle en propose ensuite une analyse transversale, puis se livre enfin à un bilan de la négociation collective de branche à partir de données générales et d'informations recueillies auprès de négociateurs de branche.





## ► Panel et méthodologie

---

### Démarche de recherche

Cette recherche porte sur la justification et les résultats de la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (y compris l'égalité salariale) en France.

Pour ce faire, nous avons procédé à un travail d'enquête auprès de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg afin d'appréhender la dynamique de la négociation collective sur l'égalité professionnelle et son impact sur la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise, notamment, sur les écarts de rémunération.

L'originalité de notre approche est de procéder à une étude longitudinale des différents accords produits entre 2013 et 2018. Cela nous a permis d'apprécier les résultats des négociations successives et de tenter d'estimer les résultats des actions menées en matière de réduction des inégalités salariales. L'analyse des actions a été fondée sur la méthodologie créée et utilisée dans le rapport: «*Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: avancées, résistances et conditions de développement*»<sup>45</sup>, réalisé par cette même équipe de recherche, avec le soutien de la DIRECCTE Grand Est, en 2015.

Afin de mieux appréhender la dynamique de négociations, cette première analyse a été complétée par la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des représentants des directions d'entreprise et des délégués syndicaux<sup>46</sup>. Il s'agissait ici d'identifier les préoccupations des partenaires sociaux, de mettre en évidence les étapes d'une démarche pertinente de négociation pour l'égalité professionnelle et de repérer les points sensibles à prendre en compte pour lutter contre les inégalités de salaire voire les discriminations entre les femmes et les hommes. Ces résultats ont été croisés avec des données chiffrées sur l'égalité professionnelle dans les bases de données économiques et sociales mises à notre disposition par la plupart des entreprises.

Enfin, pour comprendre le rôle de tous les acteurs dans ce processus, nous avons procédé à une analyse des conventions collectives sectorielles qui s'appliquent aux entreprises sélectionnées car les conventions sectorielles traitent également des questions de salaires et de genre. Nous avons décidé, pour ce faire, de nous rapprocher des commissions paritaires mixtes de chaque branche concernée par les entreprises du panel.

### Construction de l'échantillon

#### 1. Sélection du panel

La constitution de notre panel a été guidée par le choix de notre convention de recherche qui était de sélectionner des entreprises implantées dans l'Eurométropole de Strasbourg et ayant déjà négocié sur l'égalité professionnelle.

Outre ce souci d'engagement des entreprises, nous avons également essayé d'avoir une diversité de secteurs d'activités, en privilégiant ceux où la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes pouvait se poser. Le secteur de l'hôpital a ainsi été

45 Bucher A., Forté M., Garat T., Moizard N., Terraz I. et Tournadre F. (2015), Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : avancées, résistances et conditions de développement, Rapport pour la Direccte Alsace, Université de Strasbourg: Institut du travail, avril, 92 P. [<http://www-idt.u-strasbg.fr/spip.php?rubrique34>].

46 Dans un effort d'anonymisation, tous nos interlocuteurs sont désignés sous une forme masculine, quel que soit leur sexe. Le ou les représentants des directions d'entreprise sont désignés par la formule « le DRH ».

retenu compte tenu de la part importante des femmes dans ses effectifs. A contrario, le choix s'est porté sur les secteurs de la récupération et de l'industrie où les métiers sont traditionnellement occupés par des hommes. Nous avons également souhaité des entreprises de tailles différentes et appartenant ou non à un groupe, de dimension familiale ou internationale.

En tenant compte de l'ensemble de ces caractéristiques, nous avons constitué un fichier composé de quarante entreprises potentielles. Les contacts initiaux ont été pris auprès des représentants des directions d'entreprises, principalement au niveau de la direction des ressources humaines. Nous avons rencontré quelques difficultés d'accès au terrain, qui semblent tenir principalement au contexte marqué par les élections des représentants du personnel et l'obligation légale de mettre en place le CSE avant le 31 décembre 2019. Les responsables RH ont peu de disponibilités pour accueillir des chercheurs.

Cette démarche très empirique nous a conduit finalement à sélectionner 10 entreprises qui répondaient à ces différents critères et qui étaient prêtes à nous accueillir pour un entretien dans des délais compatibles avec les contraintes de notre calendrier.

## 2. Choix de l'Eurométropole de Strasbourg

Le choix de l'Eurométropole de Strasbourg<sup>47</sup> s'est imposé naturellement pour deux raisons principales. D'une part, la répartition par secteur des emplois et la répartition par taille des entreprises dans l'Eurométropole est comparable à celle que prévaut dans l'ensemble des 21 métropoles françaises et relativement proche de celle que prévaut au niveau national. D'autre part, il existe une attention marquée sur ce territoire à la question de l'égalité professionnelle, tant au niveau des pouvoirs publics que des entreprises<sup>48</sup>. Il laisse supposer un intérêt et un dynamisme des entreprises sur ce sujet.

## 3. Principales caractéristiques des entreprises enquêtées

Parmi les dix entreprises enquêtées, cinq appartiennent au secteur des services, trois au secteur de l'industrie et deux ont une activité mixte (production industrielle et commerce de gros).

Les effectifs de ces entreprises sont compris entre 200 et 6 000 salariés, soit un intervalle très large. Le choix de cibler les grandes entreprises repose sur le constat que la négociation collective y est plus développée. Il tient aussi à l'hypothèse que les entreprises auront conclu plusieurs accords relatifs à l'égalité professionnelle depuis 2013.

Parmi elles, deux dépassent 1 000 salariés, ce qui est important étant donné la structure des effectifs dans les entreprises aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, mais pas forcément significatif, nous y reviendrons, d'un investissement plus marqué des entreprises de grande taille en direction de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le poids des groupes est particulièrement important dans cet échantillon: toutes les entreprises de notre panel font partie d'un groupe (international pour certaines, mais parfois seulement régional), ce qui est significatif des nouvelles configurations qui émergent dans le système productif, et en particulier la croissance des groupes de la taille de PME. *Récupération*, entreprise à caractère familial et faisant partie d'un groupe qui a également cette caractéristique, et *Agroalimentaire* sont ainsi des filiales de groupe

47 Cette métropole réunit 33 communes et compte plus de 500 000 habitants dont près de 280 000 pour la ville centre Strasbourg. [<https://int.strasbourg.eu/en/>].

48 Les droits des femmes et l'égalité des genres constituent un enjeu important pour la ville et l'Eurométropole de Strasbourg depuis plus d'une dizaine d'années avec des plans d'action depuis 2012.



► **Tableau 9. Part des femmes dans les entreprises du panel****Entreprises majoritairement féminines (>60% de femmes)**

	Secteur	Taille de l'entreprise	Part des femmes
Assurance 1	Services	300-999	76%
Assurance 2	Services	1000-1999	66%
Banque	Services	1000-4999	58%
Santé privée 2	Services	1000-4999	86%

**Entreprises majoritairement masculines (<40% de femmes)**

	Secteur	Taille de l'entreprise	Part des femmes
Induco 2	Industrie et Services	300-999	36%
Récupération	Industrie	50-300	16%
TIC	Services	+ de 5000	35%

**Entreprises mixtes (entre 40 et 60% femmes)**

	Secteur	Taille de l'entreprise	Part des femmes
Agroalimentaire	Industrie	50-300	43%
Induco 1	Industrie et Services	300-999	43%
Santé privée 1	Industrie	1000-4999	51%

qui ne dépassent pas 1 000 salariés. Quatre entreprises (*Induco 1*, *Induco 2*, *Santé privée 1* et *TIC*) font partie d'un groupe à dimension internationale.

Enfin, par le mode de constitution de notre échantillon, la part des femmes est variable selon les entreprises considérées, ce qui permet d'avoir la configuration suivante: 4 entreprises «majoritairement féminines» (>60% de femmes), 3 entreprises «majoritairement masculines» (<40% de femmes), et 3 entreprises «mixtes» avec une représentation égale des femmes et des hommes.

## Analyse des accords

Nous avons procédé à l'analyse systématique de l'ensemble des accords en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes des entreprises du panel depuis 2013. L'enjeu de cette étude est d'analyser, pour chaque entreprise, la dynamique et le résultat de l'ensemble des négociations au fil du temps. Nous avons en effet, pour la plupart des entreprises, 3 accords signés depuis la mise en place de l'obligation légale. La quasi-totalité des entreprises ont négocié sur ce thème sans passer par la voie du plan d'action. Il est également intéressant de noter que 5 entreprises négocient sur ce thème en articulation avec le thème soit de la QVT (*Induco 1*, *Santé privée 1* et 2), soit de la diversité (*Assurance 1*), soit du contrat de génération (*Induco 1*).

Par ailleurs, nous avons mené une lecture fine des textes afin de préserver la richesse des informations. Ainsi nous avons étudié la dynamique de négociation, la méthodologie et l'architecture des textes et les thématiques de négociations et actions mises en œuvre.

Concernant plus particulièrement l'analyse des actions, nous avons utilisé une typologie innovante d'actions homogène et commune aux 8 domaines potentiels, construite dans le cadre d'une recherche de 2013<sup>49</sup>. L'ensemble des accords ont été lus sous le spectre de cette typologie, composée de 5 familles d'actions:

- Les actions d'information et de sensibilisation: il s'agit d'actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser. Elles visent surtout à faire évoluer les mentalités bien qu'elles puissent parfois simplement consister à rappeler la législation en vigueur. Ces actions semblent relativement aisées à mettre en place et peu coûteuses pour l'entreprise. Dans le domaine «formation», il peut s'agir par exemple d'informer sur les possibilités de formation et dispositifs existant via l'intranet par exemple.
- Les actions de formalisation: elles imposent, par des règles et procédures écrites, de se conformer aux obligations légales ou à des principes éthiques en matière d'égalité professionnelle. Ces actions peuvent induire des changements dans les pratiques des entreprises et avoir des effets à court terme, mais n'augmentent pas systématiquement les coûts de fonctionnement. Les plus emblématiques sont la formalisation des procédures de recrutement: par exemple neutraliser le contenu des offres d'emploi.
- Les actions offre: cette catégorie regroupe l'ensemble des actions qui augmentent les droits des salariés ou leurs offrent de nouvelles opportunités. Elles visent à corriger des déséquilibres existants. Elles nécessitent le plus souvent des investissements de la part des entreprises et modifient l'organisation et la structure de l'entreprise. Dans le domaine «rémunération», cette catégorie regroupe par exemple les actions offensives comme l'affectation de moyens financiers spécifiques. Dans le domaine «articulation des temps», il s'agit par exemple de la mise en place du télétravail ou de la mise en place de services d'aide facilitant l'exercice de responsabilités familiales.
- Les actions d'incitation: ces actions ne créent pas de nouvelles opportunités ou de nouveaux droits au sens strict. Il s'agit d'accompagner les salariés, de les inciter à recourir à des dispositifs existants ou à postuler à des emplois non mixtes existants. Elles visent donc à corriger des déséquilibres en modifiant le comportement des salariés. Dans le domaine «articulation des temps», ces actions peuvent prendre la forme d'un accompagnement particulier des salariés au retour d'un congé familial. Dans le domaine «formation», il peut s'agir par exemple d'un accès prioritaire des femmes à la formation.
- Les actions diagnostic: il s'agit d'identifier des déséquilibres existants en matière d'égalité professionnelles (bilans chiffrés). L'évaluation de la situation de l'entreprise est censée servir de base à la négociation et figure généralement dans le préambule du texte. Ainsi, bien que nécessaires (voire coûteuses si elles nécessitent par exemple le recours à l'expertise extérieure), ces actions apparaissent anachroniques au sens où elles ne visent pas à corriger un déséquilibre, mais seulement à établir son existence. Elles peuvent prendre la forme d'identification des écarts de rémunérations.

## Entretiens

Le travail d'enquête a été conduit pour l'essentiel entre janvier 2019 et octobre 2019. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec deux publics cibles de l'entreprise:

49 Bucher & Al, 2015, préc.; voir aussi Bucher A., Forté M., Garat T., Moizard N., Terraz I. et Tournadre F. (2018), Egalité professionnelle: quels apports de la négociation «administrée»? Chroniques du travail n° 8, Université de Strasbourg: Institut du travail, décembre.

► **Tableau 10. Présentation des entreprises du panel**

Nom de l'entreprise	Activité - contexte	Appartenance à une branche	Appartenance à un groupe	Part des femmes	Ecart de salaire F/H	Dialogue social	Type de texte	Note de l'index
<b>Agroalimentaire</b>	Production industrielle PME en concurrence Démarche RSE	Convention collective des 5 branches de l'industrie agro-alimentaire	Non Unité économique et sociale	43%	<u>Entretiens:</u> Rémunérations à peu près équilibrées  Ecart lié à l'historique de poste ou à l'ancienneté	Négociation au niveau de l'UES  Négociation sans difficulté	Accords «égalité» de 2013 et 2018	91/100
<b>Assurance 1</b>	Entreprise du secteur de l'assurance- santé Contraintes budgétaires Recrutements limités	Non mentionnée	Oui	76%	<u>Entretiens:</u> Rémunérations encadrées par la convention de branche	Négociation complexe Spécificité du statut de l'entreprise  Contrainte budgétaire	Accords «égalité» de 2014 et 2017	97/100
<b>Assurance 2</b>	Entreprise du secteur de l'assurance/ services financiers  Activité en croissance Pressions sur le modèle économique	Convention collective des sociétés d'assurances	Oui	66%	<u>Document (Bilan social):</u> Marginal pour les non-cadres Très significatif pour les cadres	Partenaires sociaux intéressés par le sujet Commission égalité professionnelle entre les femmes et les hommes chargée du suivi de l'accord	Accords «égalité» de 2012 et 2016	84/100
<b>Banque</b>	Entreprise du secteur des services financiers	Convention collective de la banque	Oui	58 %	<u>Document (RSC 2018):</u> Peu important chez les non-cadres  Significatif au niveau des cadres  2 femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations	Sujet de préoccupation pour les partenaires sociaux	Accords «égalité» de 2014 et 2016  Plan d'action de 2019	94/100
<b>Induco 1</b>	Entreprise du secteur tertiaire Contexte de concurrence et d'évolution des métiers  Activité et effectifs stables  Produits innovants	Non mentionnée	Oui	43%	<u>Document (Bilan social 2017):</u> Significatif au bénéfice des femmes  Cadres: peu important	Intérêt des partenaires sociaux	Accord «contrat de génération et égalité» de 2013  Accord «contrat de génération, égalité et QVT» de 2016	Non connu
<b>Induco 2</b>	Entreprise de commerce de gros Restructurations et plans sociaux dans les années 2000 Actuelle reprise de l'activité  Stabilité des effectifs	Convention collective de la métallurgie	Oui	36%	<u>Document (RSC 2018):</u> Peu important chez les non- cadres  Significatif chez les cadres 1 femme parmi les 10 plus hautes rémunérations	Dialogue social consensuel et constructif Intérêt des syndicats pour le sujet  Echec des négociations en 2015 et 2016 Commission "égalité" de suivi	Accords «égalité» de 2007, 2012 et 2017  Plans d'action de 2015 et 2016	93/100

Nom de l'entreprise	Activité - contexte	Appartenance à une branche	Appartenance à un groupe	Part des femmes	Ecart de salaire F/H	Dialogue social	Type de texte	Note de l'index
<b>Récupération</b>	Entreprise du secteur de la récupération Activité en hausse Produits innovants Hausse régulière des effectifs	Convention collective nationale des industries et du commerce de la récupération	Non Unité économique et sociale	16%	<u>Entretiens:</u> Grilles de salaire définies par la convention de branche Ecart de rémunération possibles, liés aux heures supplémentaires et au versement de certaines primes	Bon climat social Intérêt tardif des partenaires sociaux	Accord «égalité» de 2019	85/100
<b>Santé privée 1</b>	Entreprise du secteur de la santé Concurrence et pression à l'innovation Investissements conséquents Réduction d'effectifs	Non mentionnée	Oui	51%	<u>Entretiens:</u> Pas d'écarts identifiés	Commission «égalité» de suivi	Accords «égalité et QVT» de 2016 et 2019	100/100
<b>Santé privée 2</b>	Activité hospitalière Conjoncture économique difficile Contexte de restructuration Modernisation	Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne Privés	Oui	86%	<u>Document (RSC 2012):</u> Peu d'écarts de rémunération à l'exception des cadres non médicaux	Partenaires sociaux non mobilisés: entreprise majoritairement féminine Commission «égalité» de suivi	Accord «égalité» de 2013 et «QVT» de 2016	83/100
<b>TIC</b>	Entreprise du secteur des télécommunications Croissance  Défis technologiques Evolution métiers	Convention collective nationale des télécommunications	Oui	35 %	<u>Document (Accord 2018):</u> Ecart global significatif  <u>Entretiens:</u> Femmes cadres et cadres supérieures: légèrement moins rémunérées Femmes employées: sont légèrement mieux rémunérées	Forte mobilisation des partenaires sociaux Négociation active et constructive Commission nationale et commissions locales chargées de la mise en œuvre et du suivi de l'accord	Accords «égalité» de 2004, 2007, 2011, 2014, 2018	94/100

un représentant de la direction, principalement au niveau de la direction des ressources humaines et un représentant d'une organisation syndicale de salariés représentative de l'entreprise. L'objectif était de rencontrer des personnes ayant participé à la négociation des accords collectifs sur le thème de l'égalité. L'objectif est d'avoir une appréhension plus complète de la problématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de faire ressortir les convergences ou divergences entre les différentes parties prenantes.

Les interviews ont été réalisées à partir d'un guide d'entretien (cf. Annexe 3) sous la forme de questions et d'échanges. Il comprend des questionnements sur l'évolution de l'entreprise dans son contexte, la place de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la politique de gestion des ressources humaines, la négociation de l'égalité professionnelle et la mise en œuvre de l'index.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été conduits de manière individualisée.

Chaque entretien a été effectué par deux personnes afin de disposer de notes les plus complètes possibles et d'avoir la possibilité d'échanger et de confronter analyses et interprétations après chaque entretien.

Des entretiens ont également eu lieu avec des négociateurs des conventions collectives sectorielles. Certaines nous avaient été signalées par la Direction générale du travail, compte tenu du caractère innovant de leurs dispositions. L'articulation entre les accords sectoriels et les accords d'entreprise a été abordée dans les entretiens avec les interlocuteurs des branches d'activité. L'analyse de ces entretiens figure dans la partie dévolue à la négociation de branche.

## ► Monographies des entreprises

---

Nous avons construit 10 monographies d'entreprises sur la base des informations recueillies lors des différents entretiens et de l'analyse des différents documents obtenus. Nous avons obtenu des indications complémentaires en allant sur le site web des entreprises ou en faisant des recherches sur internet. Cette démarche a été rendue d'autant plus nécessaire qu'un certain nombre d'entreprises ne nous avait communiqué aucun document, malgré de nombreuses relances<sup>50</sup>.

Les monographies ont été construites sur la base d'un plan de présentation commun qui comprend 3 grandes rubriques:

- «L'évolution de l'entreprise dans son contexte», c'est-à-dire l'activité de l'entreprise et son environnement économique),
- «Où en est l'égalité professionnelle?», c'est-à-dire les pratiques de l'entreprise ou difficultés rencontrées par l'entreprise en matière d'égalité professionnelle,
- «La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle», c'est-à-dire le processus de négociation, le contenu de l'accord et son suivi
- et une dernière rubrique intitulée «Et maintenant? quel avenir pour l'égalité professionnelle?», c'est-à-dire l'effectivité de l'accord et les éléments relatifs à l'articulation avec la nouvelle obligation légale en faveur de l'égalité professionnelle qu'est l'index.

L'élaboration de ces monographies a constitué une part très importante du travail mené dans cette étude. Elle a demandé un travail d'analyse approfondie de tous les entretiens, puis une analyse transversale qui a permis de mettre à distance les discours recueillis par la confrontation des points de vue.

La lecture synoptique que nous avons effectuée nous a permis d'analyser de manière approfondie la dynamique de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et son impact sur la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise et notamment sur les écarts de rémunérations, sous l'angle de quatre points: la dynamique de la négociation collective dans l'entreprise, l'analyse de l'évolution des accords et plans d'action, les mesures, la ségrégation professionnelle et les écarts de rémunération.

---

<sup>50</sup> Ces monographies ont été soumises à nos interlocuteurs avant la publication du rapport.



## ► Agroalimentaire

---

L'entreprise *Agroalimentaire*<sup>51</sup> est un site de production industriel appartenant à une unité économique et sociale (UES) de l'agroalimentaire, c'est-à-dire un regroupement de plusieurs entreprises distinctes. Ce rassemblement permet la mise en place d'institutions communes représentatives du personnel au niveau central. Les accords collectifs sont également négociés et signés au niveau de l'UES, puis déclinés en région en tenant compte des particularités des sites. Cette UES, et *Agroalimentaire*, relèvent de la Convention collective des 5 branches de l'industrie agroalimentaire.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

L'entreprise *Agroalimentaire* est une des usines de production de l'UES. Elle ne connaît pas de difficultés particulières en termes d'emploi. Elle se situe dans la tranche d'effectif [50-300] salariés. Ils exercent leurs fonctions dans les métiers de l'industrie et les fonctions support. Les femmes représentent 43% de l'effectif global. Il y a un bon climat social et un fort ancrage territorial.

C'est une entreprise en plein essor, menant de nombreuses actions en matière d'amélioration des conditions de travail dans un souci de compétitivité et d'efforts continus en matière d'accessibilité aux postes de travail. Depuis 10 ans, elle mène ainsi une dizaine de chantiers par an, avec l'aide d'un ergonome et d'une infirmière du travail. Notre interlocuteur insiste sur le fait que ces projets sont réalisés en adéquation avec les besoins des salariés. En effet, l'entreprise les implique pour identifier les «irritants», via un outil de cotation ergonomique créé en interne.

A l'instar des autres entreprises de l'UES, *Agroalimentaire* s'inscrit par ailleurs dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises, ce qui signifie que toutes les décisions sont prises sur un équilibre de 3 piliers: économique, sociétal et environnemental. Dans ce cadre, l'entreprise veille à intégrer la dimension égalité professionnelle dans toutes ses pratiques. «*La diversité des âges et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'efficacité économique*», affirme le DRH.

### Où en est l'égalité professionnelle?

Les chiffres du diagnostic des rapports de situation comparée de l'entreprise, tels que présentés par le DRH, ne font pas ressortir de difficultés particulières<sup>52</sup>. Les femmes représentent 43% de l'effectif total contre 57% pour les hommes. Cet écart s'explique par le fait que la population est plus masculine en usine. Ainsi, certains métiers continuent d'être exclusivement occupés par des hommes. A contrario, les femmes sont de plus en plus représentées dans les fonctions support (personnel administratif, RH, comptabilité). En termes de recrutement, une majorité d'hommes sont recrutés chez les ouvriers, alors que la parité est respectée pour les cadres. Enfin, en matière de développement des compétences et qualifications, le diagnostic montre que les femmes sont moins représentées dans les emplois les plus qualifiés, quelles que soient les catégories professionnelles. Par exemple, parmi la catégorie «opérateur», les femmes sont souvent sur des postes peu qualifiés ou de conduite de machine simple.

51 Cette monographie est construite sur la base des accords en faveur de l'égalité professionnelle mis à notre disposition et d'un entretien avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise.

52 Les rapports de situation comparée ne nous ont pas été transmis. Ces chiffres ont été présentés lors des entretiens.

Concernant la rémunération, notre interlocuteur insiste sur le fait que la rémunération mensuelle par catégorie est en moyenne équilibrée entre les femmes et les hommes. Chaque année, les données des situations comparées des rémunérations femmes et hommes sont présentées devant les élus. Les écarts constatés sont commentés et sont principalement liés à un historique de poste ou à l'ancienneté, c'est-à-dire au parcours du salarié lui-même.

Face à ce bilan, l'entreprise cherche, depuis de nombreuses années, à encourager la mixité dans tous les métiers et à tous les niveaux hiérarchiques. Elle veille à lutter contre les stéréotypes de genre, encore très marqués dans le secteur industriel. Nombre de ces pratiques, qui relèvent principalement du recrutement et de l'amélioration des conditions de travail, n'étaient pas formalisées dans un accord négocié.

Par exemple, en matière de recrutement, l'entreprise s'efforce de faciliter l'accès des femmes aux postes dits masculins. Par exemple, les services RH mènent de nombreuses actions de sensibilisation au sein et en dehors de l'entreprise. Elle met ainsi en place des formations à destination des managers et des recruteurs sur les thèmes de la diversité et de l'égalité professionnelle et effectue des présentations des parcours de femmes dans l'industrie auprès des étudiants. L'entreprise privilégie également le recrutement en interne lorsqu'un poste est à pourvoir. Notre interlocuteur se félicite en particulier de l'efficacité du certificat de qualification professionnelle (CQP) pour favoriser une montée en compétence des femmes au sein de l'entreprise<sup>53</sup>. A titre d'exemple, il présente le parcours de deux femmes, occupant des postes peu qualifiés au sein de la production, qui ont évolué et sont devenues techniciennes de maintenance grâce à ce dispositif. Tous, du service RH aux managers de proximité, ont encouragé ces évolutions quand bien même il n'y avait jamais eu de femmes dans ce service. Avec l'accord de ces salariées, leurs parcours ont été enfin valorisés dans un film de promotion des métiers industriels, diffusé au sein de l'UES, des écoles et dans divers salons de l'emploi.

Enfin, l'entreprise accompagne le parcours professionnel des salariés en favorisant l'échange entre eux et les managers ou en s'assurant que les périodes liées à la longue maladie, la maternité ou le congé parental n'aient pas de répercussions négatives dans l'évolution de carrière.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

L'entreprise entend respecter les obligations définies dans le cadre de l'égalité femmes et hommes, sous l'angle d'une politique de gestion des âges. Son engagement, énoncé dans le préambule de l'accord de 2018, est *«d'accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle en garantissant l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi des salariés quel que soit leur âge ou le sexe en favorisant la transmission des savoirs et des compétences entre ces derniers»*.

Deux accords ont été conclus, respectivement en 2013 et 2018 entre d'une part le DRH représentant les entreprises de l'UES et d'autre part les organisations syndicales centrales de l'UES. Un diagnostic quantitatif et qualitatif portant sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors, des hommes et des femmes au niveau de l'UES a été réalisé préalablement à chaque négociation<sup>54</sup>. Sur la base de ce diagnostic, les domaines d'action, les actions et les objectifs de progression ont été pris au niveau de l'UES. A charge pour chacune des entreprises appartenant à cette UES de décliner, dans un second temps et en

53 Le CQP est une certification créée et délivrée par une branche professionnelle attestant de la maîtrise de compétences liées à un métier.

54 Ce document n'est pas joint à l'accord et ne nous a pas été remis. Néanmoins, on retrouve des extraits dans le corps de l'accord.

tenant compte de leurs spécificités, les actions négociées. Dans un souci de cohérence au niveau du groupe, des réunions portant sur les pratiques se tiennent par visioconférences entre l'UES et les entreprises.

Les deux accords ont été conclus pour une durée de trois ans, par quatre des cinq organisations syndicales invitées à la table des négociations. Néanmoins, du fait de la constitution de l'UES en 2016, le second accord n'a été renégocié qu'en 2018. Notre interlocuteur fait état de négociation sans difficulté, ce qui est confirmé par le délégué syndical de l'entreprise qui siège à la table des négociations au niveau de l'UES. On remarque d'emblée que les deux textes sont similaires, tant dans leur forme, que dans le choix des domaines, des actions et des objectifs. On retrouve çà et là quelques ajustements dans l'accord de 2018, témoignant d'un effort des partenaires sociaux pour adapter le texte aux conclusions du bilan du précédent accord.

Les acteurs de la négociation ont retenu 5 domaines, ce qui est plus que le nombre minimal obligatoire de domaines. Il s'agit de: «recrutement», «formation», «conditions de travail», «rémunération» et «articulation des temps». Ce choix d'un nombre important de domaines semble pertinent car cohérent avec le souci de l'entreprise d'avoir une approche globale de l'égalité professionnelle.

De manière générale, les deux accords sont dépourvus d'actions concrètes créant des incitations, visant à modifier les comportements ou offrant de nouvelles opportunités aux salariés (actions de type «incitation» ou «offre»). Cela est cohérent avec le souci de l'UES d'inciter les entreprises à développer un éventail d'actions (outils) permettant d'atteindre les engagements figurant dans l'accord. De même, il n'y a pas d'objectifs chiffrés, sauf en matière de «conditions de travail». L'objectif passe alors de 12 chantiers par an en 2013, tout établissement confondu, à 6 en 2018.

L'entreprise a facilement mis en œuvre les engagements des accords puisque, dans tous les domaines, beaucoup de pratiques étaient déjà menées sans être formalisées. Notre interlocuteur cite de nombreux exemples, que ce soit le processus de recrutement formalisé, les entretiens professionnels ayant vocation à aider le salarié à se projeter dans la suite de son parcours, les chantiers en matière de conditions de travail ou la vigilance apportée pour identifier d'éventuels écarts de rémunérations non justifiés.

Les grandes lignes de l'accord et les actions mises en œuvre dans l'entreprise figurent dans le journal interne de l'entreprise et sont diffusées sur une télévision dans la salle de pause. Le service RH a décidé de ne pas transmettre l'accord «en bloc» et sans explication, afin de permettre aux salariés d'en relever les points majeurs.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Améliorer l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle est la priorité du groupe pour les années à venir. L'entreprise s'inscrit alors dans une démarche d'amélioration de la QVT des salariés en réfléchissant à des souplesses d'organisation du travail. A ce titre, le télétravail sera mis en place dès 2020. Un groupe de travail va être constitué dans ce but.

Concernant l'index de l'égalité salariale femmes-hommes, l'UES a obtenu la note de 91 points sur 100, ce qui «*n'étonne pas*» notre interlocuteur. Conformément à l'obligation légale, elle est publiée sur le site internet de l'UES, dans la rubrique «engagement», sans aucune précision sur les différents indicateurs.

Cette obligation est vécue comme une formalité à accomplir plutôt que comme un nouvel outil pour identifier un écart. Ainsi, notre interlocuteur explique qu'il n'a pas été difficile à calculer: «*il s'agit ni plus ni moins d'un effort de consolidation statistique réalisé par le service*

*comptable*». Selon lui, cette nouvelle obligation légale ne permet donc pas d'identifier des éléments nouveaux en matière d'inégalité entre les femmes et les hommes. Il insiste sur le fait que les inégalités identifiées via les indicateurs «écarts de rémunération» et «les 10 plus hautes rémunérations» étaient déjà connues du fait d'une analyse annuelle du rapport de situation comparée et du rapport des négociations annuelles obligatoires pour la partie «rémunération» (distinction femme-homme par catégorie socio-professionnelle).

Cette note, les obligations légales correspondantes et leurs conséquences pour l'UES ont été présentées aux salariés et aux élus du personnel dans un souci de transparence et de promotion de l'égalité professionnelle. Ces derniers s'en sont félicités, mais n'ont pas témoigné d'intérêt particulier pour ce nouvel outil, préférant s'investir sur l'analyse du rapport de situation comparée.

## ► Assurance 1

---

Assurance 1<sup>55</sup> est un organisme de droit privé appartenant à un groupe national d'assurance. Il exerce ses missions auprès des usagers et des entreprises<sup>56</sup>.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

L'entreprise évolue dans un contexte marqué par deux courants contradictoires: d'une part elle doit faire face à de fortes évolutions démographiques de la population française susceptibles d'augmenter le nombre de ses usagers. D'autre part, elle est soumise à des fortes contraintes budgétaires, qui l'obligent à recruter peu. Pour y faire face, elle mobilise ses ressources internes et veille à l'adaptation de ses métiers et de son organisation du travail. Ainsi, elle développe une forte politique de promotion axée sur les compétences, en concertation avec les élus du personnel. De plus, elle favorise la mobilité interne par le biais d'un système d'appel à candidatures. Enfin, l'entreprise pratique un horaire variable et a mis en place le télétravail, permettant aux salariés d'avoir une plus grande liberté dans la gestion de leurs temps de travail.

L'entreprise se situe aujourd'hui dans la tranche d'effectif [300-999] salariés, avec un personnel essentiellement féminin (76% dans l'emploi global). Ce sont majoritairement des métiers administratifs, et souvent en contact avec le public. Le contrat à durée indéterminée à temps plein est la norme au sein de l'entreprise. 26% des salariés travailleraient à temps partiel<sup>57</sup>.

### Où en est l'égalité professionnelle?

Les seules données dont nous disposons<sup>58</sup>, mettent en évidence des déséquilibres en termes de métiers, avec des emplois majoritairement occupés par des femmes (par exemple gestion clients, intervention et développement social, information et communication) et d'autres occupés principalement par des hommes (notamment informatique, RH, gestion des moyens matériels). Le recrutement vise à favoriser la mixité dans les postes d'encadrement et à rééquilibrer les métiers à forte surreprésentation féminine ou masculine. Le document révèle aussi un écart entre le nombre moyen d'heures de formation suivies par les femmes et les hommes au profit des femmes.

Les entretiens nous offrent quelques précisions. La sous-représentation féminine dans les secteurs informatique et logistique est liée, selon le DRH, à la difficulté des femmes de se diriger vers ces métiers. S'agissant des postes de direction, les conditions d'accès, c'est-à-dire l'obligation de suivre une formation de deux ans dans une autre ville, dissuadent les femmes de candidater. En matière de rémunération, le DRH affirme qu'il n'y a pas d'écarts. Il ne peut, selon lui, en avoir dans la mesure où l'entreprise suit strictement des grilles de rémunération, telles que cadrées par la convention de branche. En plus, l'organisme garantit sa transparence en présentant chaque année le bilan de la politique de rémunération aux instances représentatives du personnel et à l'ensemble des salariés. Ainsi, selon le DRH, *«si un salarié constate un déséquilibre, il peut le faire remonter»*.

55 Nous avons rencontré le DRH et le responsable syndical. Nous avons obtenu les accords en faveur de l'égalité professionnelle et les bilans sociaux.

56 Nous ne précisons pas la convention collective de branche pour garantir l'anonymat.

57 Les temps partiels sont établis par des avenants aux contrats de travail à temps plein, d'une durée de 2 ans. Les salariés retournent d'office au temps plein après le terme de l'avenant.

58 Bilan 2018 Accord promotion de la diversité et de l'égalité des chances

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

La négociation de l'égalité professionnelle n'est «*pas un sujet qui mobilise les acteurs*» selon le DRH. Cela est lié à trois facteurs. Le premier facteur tient au caractère majoritairement féminin de l'entreprise, qui laisse entendre une absence des problèmes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Le deuxième facteur est relatif au caractère très cadré des rémunérations, qui oblige l'entreprise à agir dans les marges données par la convention de branche. Le troisième facteur tient à la spécificité du statut de l'entreprise<sup>59</sup> qui restreint les marges de négociation.

Ainsi, la négociation engagée en 2014, puis celle de 2017 ne sont motivées que par la nécessité de se mettre en conformité avec le cadre légal. Néanmoins, dans le cadre de ces négociations, *Assurance 1* a souhaité affirmer son engagement d'employeur socialement responsable en prévoyant des actions permettant de lutter contre toutes formes de discrimination et en encourageant la diversité et l'égalité des chances. A ce titre, les partenaires sociaux ont négocié sur le thème de l'égalité femmes et hommes, mais également sur l'état de santé, le handicap et les jeunes. Une attention particulière est portée sur les risques de désinsertion professionnelle.

Les deux accords sont sensiblement identiques sur la forme et sur le fond. Concernant l'architecture des textes, ils présentent tous les deux des objectifs de progression et des indicateurs de suivi en adéquation avec les résultats du rapport de situation comparée, présenté aux partenaires sociaux et joint en annexe de l'accord. Il y a seulement 4 domaines d'action choisis («recrutement», «promotion et formation», «rémunération» et «articulation des temps»). Cependant, plusieurs actions permettant d'atteindre les objectifs de progression définis sont programmées, ce qui témoigne de la pertinence de l'accord.

Concernant les thématiques et les actions mises en œuvre, on va trouver peu d'actions contraignantes visant à réduire les inégalités en corrigeant les déséquilibres existants ou en créant des droits supplémentaires pour les salariés. A contrario, il y a de nombreuses mesures de type «information» et «sensibilisation» qui visent surtout à changer les mentalités (à destination à la fois des salariés, des responsables hiérarchiques et des partenaires extérieurs), ainsi que de type «formalisation» qui fixent des principes déjà appliqués dans l'entreprise. Cela est en adéquation avec l'objectif de l'accord rappelé dans le préambule, c'est-à-dire «*accompagner la prise de conscience de chacun, faire changer les mentalités et lutter contre les stéréotypes*». Cela s'explique aussi par la faible marge de manœuvre des partenaires sociaux évoquée par nos interlocuteurs.

Ainsi en matière de recrutement, les partenaires sociaux ont fixé des objectifs ambitieux soit atteindre 75% de femmes aux postes d'encadrement et rechercher un équilibre sur les métiers présentant une forte surreprésentation. Pourtant, les actions mises en œuvre par l'entreprise se limitent d'une part à informer/former les candidats ou les recruteurs aux outils et aux enjeux de l'égalité et d'autre part à vérifier que les procédures de recrutement sont exemptées de toutes formes de discrimination (par exemple, en insérant une clause de «*respect de la diversité*» dans les contrats signés avec les cabinets de recrutement).

On retrouve une situation identique dans le domaine «formation». En effet, l'entreprise s'engage à réduire l'écart entre le nombre moyen d'actions de formation suivies par les femmes et les hommes. Or, elle ne prévoit comme mesures que le recensement des salariés n'ayant suivi aucune formation et le rappel aux salariés des dispositifs de formation existants. A noter, cependant, que l'accord de 2017 prévoit une mesure

---

59 Organisme de droit privé chargé d'une mission de service public.



supplémentaire dans le cadre «articulation des temps», à savoir «être vigilant sur les plages horaires de formation proposées».

D'ailleurs, l'importance du thème «articulation des temps» est très marquée dans l'accord de 2017 où on retrouve plusieurs mesures nouvelles et innovantes, réparties dans de nombreux paragraphes. Pour les signataires, une «bonne articulation entre vie privée et vie professionnelle est de nature à favoriser une meilleure intégration et implication du salarié au niveau collectif de travail et participe aux actions de prévention en matière de santé au travail». Les signataires inscrivent ainsi dans l'accord de nombreuses actions de type «offre» visant à modifier l'organisation du travail. Par exemple, concernant l'organisation du temps de travail, «les réunions doivent être organisées entre 9h-12h et 13h30-16h30», «le recours à la téléconférence est encouragé» ou «la fixation des horaires de réunion doit tenir compte des horaires de travail des salariés à temps partiel et des télétravailleurs». Une enquête sera réalisée auprès des managers pour vérifier que ces mesures sont respectées. Concernant la prise en compte des contraintes familiales, l'accord prévoit non seulement de sensibiliser les managers aux contraintes liées à la monoparentalité, l'hospitalisation d'un membre de la famille ou la grossesse, mais offre aussi la possibilité d'«un aménagement des horaires de travail» ou «l'octroi d'autorisations d'absence non rémunérées dans la limite de 20 jours par an». Enfin, l'accord prévoit également de concilier vie professionnelle et engagement humanitaire et caritatif: cet engagement sera notamment «assimilé à une période de travail effectif pour le calcul de l'ancienneté».

Enfin, il est à noter que le domaine «rémunération» est traité de manière superficielle par les partenaires sociaux, ce qui révèle la marge de manœuvre limitée des négociateurs, due à l'existence de la convention de branche. L'accord de 2014 ne prévoyait qu'une seule mesure, relative à la présentation aux élus du rapport de situation comparée. L'accord de 2017 complète cette mesure par la mise en place d'actions de sensibilisation («sensibiliser l'encadrement» et «informer les salariés») notamment sur le souhait de l'entreprise de préserver la progression salariale des femmes et des hommes durant leur absence pour congés liés à la parentalité.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

L'entreprise a publié sur son site internet son index sur l'égalité salariale femmes-hommes, conformément à ses obligations légales. Elle a obtenu le score de 97 points sur 100, bien au-delà de la ligne rouge de 75 points fixée par la loi. Le résultat figure dans la rubrique «nous connaître» dans la section relative à la présentation de l'entreprise, sans pourtant préciser les différents indicateurs permettant son calcul. Notre interlocuteur DRH nous informe qu'une rencontre Skype a été organisée au niveau national avec les responsables de tous les organismes, pour les accompagner dans la mise en place de l'index et leur permettre d'échanger sur des bonnes pratiques.

Le DRH a pris le soin de bien expliquer ce nouveau dispositif lors de la première réunion du CSE et de le communiquer à l'ensemble des salariés (via l'intranet). Cependant, le responsable syndical reste dubitatif sur la finalité de l'index: «je ne sais pas si un bon résultat obtenu à l'index constitue un critère pour une personne qui cherche un emploi».

## ► Assurance 2

---

Assurance 2<sup>60</sup> appartient au secteur de l'assurance mutualiste et développe ses activités auprès des particuliers, des entreprises et des collectivités. Elle fait partie d'un groupe important opérant sur tout le territoire national ainsi qu'à l'étranger. Sa convention collective de rattachement est la Convention collective nationale des sociétés d'assurances.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Assurance 2 est une entreprise solide qui se développe régulièrement et affiche une activité en croissance depuis quelques années. En matière d'effectifs, elle se situe dans la tranche [1000 à 1999] salariés, avec une majorité de femmes (66%). L'effectif en CDI progresse sur les trois dernières années. Il en va de même pour celui en CDD qui ne représente que 2% du total de l'emploi. Le métier le plus représenté est celui de conseiller commercial à destination des particuliers. Les cadres représentent plus de 25% de l'effectif.

L'entreprise évolue dans un contexte marqué par trois phénomènes majeurs qui bouleversent profondément le modèle économique du secteur: les regroupements nombreux entre entités, significatifs d'une course à la grande taille, une forte pression concurrentielle liée notamment à l'émergence des start-up<sup>61</sup> et un processus de digitalisation croissant du monde de l'assurance. Elle doit ainsi tenir compte de l'évolution nécessaire des métiers et des compétences qui résultent de tous ces changements. Parallèlement, elle fait également face à des difficultés de recrutement sur son «métier clé», celui des conseillers commerciaux, «*qui sont chassés de partout*». Ce phénomène résulte à la fois «*du manque d'attractivité de la fonction*» et «*de la volonté de la nouvelle génération de créer des start-ups, plutôt que d'intégrer des grands groupes*».

Pour faire face à cette situation, l'entreprise déploie une double stratégie d'attractivité. Vis-à-vis des clients, elle offre de nouveaux services pour augmenter leur satisfaction et se différencier de ses concurrents. Par rapport à ses collaborateurs, elle développe une stratégie de fidélisation et de monter en compétences qui prend plusieurs formes. Elle investit ainsi dans la formation professionnelle continue: la quasi-totalité des salariés ont bénéficié en 2018 d'une action de formation. Elle a également lancé en 2017 une plateforme de formation en ligne. Par ailleurs, l'entreprise mise sur l'alternance et développe des partenariats avec des écoles et des universités pour se faire connaître et se constituer un vivier d'alternants. L'objectif pour la direction est «*de former les alternants, leur faire acquérir les valeurs de l'entreprise et les embaucher en contrat en durée indéterminée*». Enfin, pour faciliter une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, l'entreprise a mis en place le télétravail<sup>62</sup>, un dispositif très bien accueilli par les salariés, ainsi que des avantages en termes de parentalité, plus favorables que la loi.

### Où en est l'égalité professionnelle?

La politique en faveur de l'égalité professionnelle s'inscrit dans les valeurs portées par l'entreprise et dans sa stratégie RSE. Mais elle résulte aussi des contraintes imposées

60 Cette monographie a été construite sur la base d'un entretien avec deux responsables relations sociales de l'entreprise. Il n'a pas été possible d'obtenir un entretien avec un représentant du personnel. Il a été mis à notre disposition le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes de 2018 ainsi que 2 accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

61 Ces start-up, les «Assurtech», investissent ce marché en associant assurance et technologie.

62 Dans la limite maximale de 2 jours par semaine.

par l'obligation légale de négocier. Pour nos interlocuteurs, *«c'est un sujet important»*, notamment eu égard aux inégalités de traitement constatées au début des années 2010.

L'entreprise réalise chaque année un diagnostic sur l'égalité professionnelle via un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes. Selon ce document, les femmes représentent 66% de l'effectif total. Elles sont surreprésentées dans la catégorie des non cadres et sous-représentées dans celle des cadres. Sur les positions managériales, il y a autant de femmes que d'hommes, mais cela marque néanmoins un déséquilibre eu égard à la part des femmes dans l'entreprise. Dans le domaine de la rémunération, l'écart est marginal chez les non-cadres et très significatif chez les cadres, notamment ceux qui ont les positions les plus élevées. S'agissant de l'accès à la formation, les femmes en bénéficient en proportion de leur représentation dans l'entreprise.

Les entretiens nous offrent des précisions supplémentaires. Nos interlocuteurs se félicitent du nombre important de femmes dans les postes de management. Ils nous indiquent que cela ne relève pas d'une politique délibérée, mais tient, notamment pour les managers commerciaux, au profil et au vivier de recrutement. De plus, les femmes accèdent à ces postes *«grâce à leur ancienneté et à des promotions qui ne sont pas motivées par une politique positive de discrimination de l'entreprise»*. Les interlocuteurs déplorent, néanmoins, que les hautes fonctions managériales présentent un faible taux de féminisation.

S'agissant des rémunérations, l'entreprise veille à garantir une rémunération équivalente à l'embauche et un salaire équivalent à un même niveau de fonction. Les écarts éventuels sont diagnostiqués à l'occasion du rapport de situation comparée. La comparaison des salaires femmes-hommes fait l'objet d'un examen annuel avec les partenaires sociaux lors de la négociation annuelle sur les salaires. Ces écarts sont pour nos interlocuteurs principalement liés aux charges familiales qui pèsent traditionnellement sur les femmes et qui impactent leur carrière: *«il s'agit surtout du rapport que la femme entretient avec le travail. Il y a l'idée qu'à un moment de sa vie, la femme va s'absenter de son travail, tandis que l'homme continuera sa carrière»*. Pour résorber ces écarts, un dispositif spécifique de rattrapage est négocié tous les ans dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (négociations sur les salaires, négociations sur l'égalité professionnelle)<sup>63</sup>. Par ailleurs, l'entreprise recourt à des revalorisations individuelles, fondées sur le mérite. En 2018, près de 300 salariés en ont bénéficié, dont 65% de femmes.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

Selon nos interlocuteurs, la volonté d'agir en faveur de l'égalité professionnelle est en accord avec les valeurs défendues par l'entreprise et le groupe. Elle est marquée par une prise de conscience progressive de la direction de l'entreprise. Elle s'est traduite par la signature en 2008 d'une charte de la diversité et de l'égalité des chances, puis en 2012 d'un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui a fait l'objet d'un avenant en 2016. L'accord signé par trois organisations syndicales sur quatre, a été conclu pour une durée indéterminée, dans un souci *«de s'inscrire dans le temps»*. Le préambule inscrit l'accord dans la prolongation des *«principes fondamentaux»* posés par la charte de 2008. Il rappelle ainsi l'importance que l'entreprise accorde au principe de l'égalité de traitement et affirme que *«le recrutement, la mobilité, la formation, l'évolution de carrière et les rémunérations doivent être fondés exclusivement sur des éléments objectifs<sup>64</sup> (...) à l'exclusion de toute considération discriminante»*. Il affirme également la nécessité de sensibiliser l'ensemble des managers qui ont un rôle clé à jouer dans

63 0,02 % de la masse salariale a été consacrée à cette enveloppe en 2018.

64 *«Comme, notamment, les compétences, les qualifications, l'expérience professionnelle et la performance»*.

la mise en œuvre et la réussite de la politique d'égalité professionnelle et salariale. Les acteurs de la négociation ont choisi 4 domaines d'action: «recrutement», «formation», «rémunération» et «articulation des temps». L'accord prévoit en moyenne 4 actions par domaine. Les actions proposées sont principalement du type «formalisation». En matière de «rémunération», l'accord rappelle les règles concernant la revalorisation des salaires dans deux situations particulières identifiées par les partenaires comme sensibles: le retour de congé familial et le travail à temps partiel. Pour le domaine «articulation des temps», l'accord recommande d'éviter de planifier des réunions avant 9h ou après 19h pour tenir compte des contraintes liées à la parentalité. Il affirme également l'attention portée aux demandes de travail à temps partiel *«quel que ce soit le niveau de fonction»*. S'agissant des mesures de type «offre», l'accord prévoit dans le domaine «formation» une action d'actualisation des connaissances sur le poste de travail (techniques, nouvelles méthodes etc.) dès le retour d'un congé maternité, d'adoption ou parental<sup>65</sup>. Il rappelle par ailleurs toutes les mesures plus favorables que la loi qui existent dans l'entreprise<sup>66</sup> et assurent une meilleure articulation entre la vie familiale et professionnelle. Cet accord ne fixe pas d'objectifs de progression, mais il propose des indicateurs de suivi spécifiques<sup>67</sup> afin de mesurer les évolutions en matière d'égalité professionnelle dans les 4 domaines. Ces indicateurs doivent être présentés lors de la commission égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui est chargée du suivi de l'accord.

L'avenant de 2016 a été produit pour adapter les dispositions de l'accord initial aux évolutions législatives et à celles de l'entreprise. La plupart des actions ont été reconduites, mais on constate quatre changements importants. Le premier relatif à la partie «recrutement» concerne la suppression de deux mesures de type «offre», l'une assurant une correspondance entre la proportion de candidatures féminines reçues et la proportion de femmes embauchées et l'autre assurant la mixité femme-homme du jury de recrutement. Ce changement indique que les partenaires sociaux ont tenu compte du diagnostic qui mettait en évidence la part importante de femmes dans l'effectif de l'entreprise. Le second a trait à la suppression de l'action d'actualisation des connaissances. Le troisième concerne la modification du domaine «articulation des temps» par l'introduction d'un article sur le droit à la déconnexion<sup>68</sup> et d'une mesure sur l'évaluation de la charge de travail des salariés à temps partiel. Le quatrième est la suppression du titre sur le suivi de l'accord et des indicateurs de suivi spécifiques, ce qui diminue sa pertinence. Globalement, cet avenant apparaît moins favorable que l'accord initial.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

S'agissant de l'index sur l'égalité salariale femmes-hommes, chaque entité de l'entreprise a calculé son propre index et un chiffre global a été publié sur le site d'*Assurance 2*, après une consolidation des résultats. Nos interlocuteurs se félicitent de la note obtenue, 84 points sur 100, mais semblent dubitatifs par rapport à l'intérêt de ce nouvel outil: *«l'égalité professionnelle est une démarche plus qu'un chiffre»*. Et ils vont plus loin en indiquant que *«ce ne sont pas les accords, les plans d'action ou les index qui vont forcément faire avancer les choses, mais l'évolution des mentalités»*.

Pour ce qui concerne la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, les interlocuteurs estiment que cela va prendre du temps, étant donné

65 Cette disposition a été supprimée dans l'avenant de 2016.

66 Ces mesures (congé maternité à 20 semaines, congé de 2 mois à demi-traitement après maternité, autorisations d'absence pour raisons familiales...) sont listées dans le corps de l'accord et détaillées dans une de ses annexes.

67 En sus de ceux qui existent dans le rapport de situation comparée.

68 L'obligation de négocier en faveur du droit à la déconnexion a été introduite par la loi de 8 août 2016, dite «loi Travail».

l'ancienneté du phénomène, tout en soulignant qu'une évolution des pratiques commence à se dessiner. Ils ajoutent, en conclusion, que la sanction ne leur semble pas être la méthode la plus efficace: «*les entreprises bougent à leur niveau*».

## ► Banque

---

*Banque*<sup>69</sup> appartient au secteur de la banque coopérative et fait partie d'un groupe important. Elle relève notamment de la Convention collective de la banque.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Les effectifs de Banque se situe dans la tranche d'effectif [1000-4999] salariés, avec un personnel majoritairement féminin (58 % de femmes). Les effectifs se répartissent entre fonctions support, force de vente (près de 75% du total) et métiers des traitements. Les cadres représentent plus d'un tiers des effectifs.

*Banque* accorde une attention particulière à la QVT et prévoit qu'un responsable de service se charge de cette question. Toutefois, le responsable syndical fait part du ressenti des salariés, qui estiment que leurs conditions de travail ne sont pas bonnes.

### Où en est l'égalité professionnelle?

Les données dont nous disposons font ressortir des déséquilibres en matière d'égalité professionnelle à plusieurs niveaux. La répartition femmes-hommes dans les différentes fonctions correspond à celle qui prévaut dans l'ensemble de l'entreprise (58/42). Toutefois, les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des non cadres (2/3 de femmes) et sous-représentées dans celle des cadres (40% de femmes), catégorie pour laquelle le taux de féminisation décroît avec le niveau de classification. Alors que les femmes représentent plus de 2/3 de l'ensemble des embauches, leur poids dans les embauches des cadres n'est que de 25%. Cependant, les changements de catégorie (passage cadre) concernent autant les femmes que les hommes, ce qui témoigne de la volonté de la direction de féminiser l'encadrement. Comme le DRH indique, cela se vérifie dans les chiffres qui démontrent une progression de la proportion de femmes parmi les cadres et cadres managers. Le nombre moyen d'heures de formation est plus élevé pour les hommes que pour les femmes dans la catégorie des non cadres, mais sensiblement identique dans celle des cadres. La comparaison des salaires de référence moyens dans Banque révèle un écart salarial significatif. Il s'explique en grande partie par la structure de l'emploi et les différences de rémunérations existantes pour la catégorie des cadres. Ainsi, l'écart de salaire moyen est marginal chez les non-cadres, catégorie représentant 65% de l'effectif et pour laquelle les femmes sont surreprésentées. L'écart salarial est plus significatif chez les cadres, catégorie pour laquelle les femmes sont sous-représentées et présentant à la fois des salaires moyens moins élevés et une plus forte dispersion salariale.

Les entretiens apportent des informations complémentaires. Ainsi, en matière d'embauche, la volonté de rééquilibrage se heurte, à un certain nombre de difficultés. Premièrement, le nombre de candidatures d'hommes pour les postes de non cadres est bien inférieur à celui des femmes. Par ailleurs, nos interlocuteurs mettent en avant des différences comportementales.

Le DRH indique *«qu'à compétences égales, les entretiens se passent beaucoup mieux avec les femmes qui affichent plus de maturité, de motivation, d'envie et de conscience professionnelle»*. Deuxièmement, tant le DRH, que le responsable syndical, observent que les hommes

---

<sup>69</sup> Cette monographie est construite sur la base de deux entretiens, avec le DRH et le responsable syndical. Elle s'appuie également sur les documents mis à notre disposition: le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes de 2018, les accords égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2014 et 2016 pour une période de 3 ans), le plan d'action unilatéral de 2019.



recrutés dans cette catégorie quittent rapidement l'entreprise *«s'il n'y a pas de plan de carrière pour eux ou s'ils n'évoluent pas assez rapidement»*. Troisièmement, s'agissant des embauches de cadres, nos interlocuteurs constatent que *«les femmes n'osent pas, elles se brident, elles ne postulent pas si elles ne remplissent pas 110% des critères demandés»*. Elles sont également plus soucieuses de l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour pallier à cette dernière difficulté, l'entreprise a décidé d'ouvrir certains postes à responsabilité à temps partiel. Par ailleurs, elle propose, en interne, une formation intitulée *«réussir sa carrière au féminin»*. Elle a également transformé la Journée de la femme en une semaine (voire parfois plus) afin de communiquer sur la mixité professionnelle. En outre, Banque possède, depuis plus de 2 ans, le Label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes<sup>70</sup>. Un audit est en cours pour son renouvellement. Pour le DRH, l'obtention du Label, tout comme sa reconduite, témoignent l'engagement de l'entreprise sur ce sujet et constituent un des points essentiels de la négociation sur l'égalité professionnelle. L'entreprise met également en place d'autres mesures unilatérales pour favoriser l'égalité professionnelle. Elle soutient très activement le réseau de femmes cadres et managers, dont l'objectif est de promouvoir l'augmentation de la part des femmes dans les postes à responsabilité. Elle met en place des actions concrètes, telles que des petits déjeuners de rencontre, des ateliers et groupes de réflexion, afin de faire des propositions aux dirigeants de Banque. Elle propose également des actions de *mentoring* aux femmes qui les sollicitent, assurées par des cadres supérieures. Pour le DRH, *«cela permet de constituer un vivier, de lutter contre les stéréotypes et de mettre en valeur les femmes lors des entretiens»*. Ces interventions contribuent ainsi *«à lever les freins à l'accès des femmes au haut management»*. Il existe également un réseau interentreprises d'hommes, mais il est beaucoup moins actif.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

La question de l'égalité professionnelle constitue un sujet de préoccupation important pour l'entreprise compte tenu de la persistance des déséquilibres existants. Elle a fait l'objet de négociations nombreuses dans les deux entités constitutives de l'entreprise actuelle qui ont produit une pluralité d'accords depuis 2011. Ces textes font apparaître un réel ancrage de cette négociation dans les autres négociations de l'entreprise (GPEC, égalité salariale et contrat de génération, dont le bilan a servi de base à la négociation sur l'égalité professionnelle et dont sont issues plusieurs mesures en faveur de l'égalité) ainsi qu'une articulation avec les négociations de branche (dans le choix des objectifs à atteindre et des actions). Les accords se basent systématiquement sur un diagnostic préalable et le rapport de situation comparée; il y a un réel effort pour identifier les problèmes et les marges de manœuvre en matière d'égalité.

Dans les accords des deux entreprises signés, les acteurs de la négociation s'engagent sur plus de domaines (5) que le minimum légal: «recrutement», «formation», «promotion», «rémunération», «articulation des temps». Des objectifs de progression et des indicateurs de suivi sont assignés aux domaines et les actions s'accompagnent d'indicateurs chiffrés, d'une description des coûts engagés et d'un échéancier. Globalement, on relève une cohérence entre action, objectif de progression et indicateur de suivi, renforcée par la présence de modalités concrètes de mise en œuvre. Celle-ci s'explique, principalement, par l'établissement d'un diagnostic partagé et chiffré faisant apparaître les principaux axes d'amélioration et posant les bases d'une dynamique de progression. Ainsi, tous les textes

<sup>70</sup> Délivré par AFNOR certification, après avis de la Commission nationale paritaire constituée de représentants de l'État, de syndicats de salariés et d'organisations patronales, il fait l'objet d'un suivi. Il récompense un processus d'amélioration continue de ces actions dans trois domaines: les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle, la gestion des ressources humaines et le management, l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

identifient comme difficulté l'insuffisante représentation des femmes dans les fonctions d'encadrement et définissent des actions en vue d'augmenter le taux de féminisation de l'encadrement. Une majorité d'actions relèvent des actions de type «offre», «incitation» et «formalisation» qui amènent à modifier l'organisation et la structure de l'entreprise afin de résorber les déséquilibres en matière d'égalité. Dans le domaine «rémunération», on peut relever qu'un budget annuel est consacré à la résorption des écarts constatés<sup>71</sup>, mais son montant n'est pas fixé par accord. La plupart des actions sont ciblées vers les parents, que ce soit dans le domaine «promotion», «rémunération» ou «articulation des temps» avec un souci de toucher autant les mères que les pères. En effet, il apparaît que les partenaires sociaux souhaitent agir en faveur d'une prise de conscience et «d'un dépassement des représentations sociétales». Par exemple, il est fait mention systématiquement des congés de paternité au même titre que les congés maternité.

Depuis 2019 et suite à l'échec des négociations, l'entreprise est couverte par un plan d'action unilatéral. Le constat a été fait que la direction souhaitait reproduire l'existant, alors que les représentants du personnel souhaitaient que l'entreprise prenne plus d'engagements concrets. Le responsable syndical souligne également les contraintes de temps et la complexité liée à la nouvelle structure de l'entreprise. Ce plan comprend, en annexe, une charte avec des engagements pour l'équilibre des vies. Il fixe des objectifs à l'horizon 2021: 45% de femmes parmi les cadres et 30% parmi les cadres dirigeants. Il décline, dans les 5 domaines choisis dans les accords précédents, des actions semblables aux précédentes mais ne s'engage pas sur des objectifs chiffrés.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Au 1<sup>er</sup> mars 2019, *Banque* a publié sur son site internet la note globale de l'index sur l'égalité salariale femmes-hommes. Avec un score de 94 points sur 100, la direction estime être parmi les entreprises les plus performantes en la matière. Cet outil a été présenté aux salariés et aux élus du personnel. Il constitue selon la direction «un outil de communication». Le responsable syndical estime que «l'index a peu d'importance, il est simplement réglementaire». Il souligne, en revanche, l'intérêt du Label qui s'appuie sur une démarche volontaire et permet un audit plus large que l'index.

S'agissant de la négociation collective sur l'égalité professionnelle, le DRH rappelle que celle-ci oblige à engager un dialogue avec les représentants du personnel sur le sujet. Il souligne, toutefois, que ces derniers ne sont pas moteurs sur la question. Le DRH affirme ainsi son intérêt pour les mesures unilatérales qui permettent à la direction de donner des impulsions et d'agir plus rapidement qu'elle ne pourrait le faire dans le cadre de la négociation.

71 Il s'agit des écarts constatés après un examen systématique des situations individuelles laissant apparaître une rémunération inférieure de plus de 10 % à la moyenne constatée pour la classification et la tranche d'ancienneté.

## ► Induco 1

---

*Induco 1*<sup>72</sup> appartient au secteur du commerce de gros non alimentaire et a donc une activité essentiellement tertiaire. Elle fait partie d'un groupe important qui comprend des sites de production industrielle<sup>73</sup>.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Le positionnement de l'entreprise sur un marché concurrentiel et fluctuant, tel que le marché des produits dits «de seconde nécessité<sup>74</sup>», l'incite à veiller constamment à l'amélioration de sa performance, à suivre les évolutions des métiers et à développer une politique RH pour attirer et fidéliser ses collaborateurs.

Ce faisant, l'entreprise a développé une culture de bien-être, à travers des actions visant à améliorer la QVT et à garantir l'équilibre entre la vie privée et professionnelle. Significative en ce sens, est sa nomination en tant que «qu'entreprise où il fait bon travailler». Un comité de vie d'entreprise est chargé d'organiser des événements et d'offrir des divers loisirs aux collaborateurs. De plus, les collaborateurs peuvent bénéficier de l'absence d'horaires fixes pour organiser leur journée. L'entreprise a aussi mis en place une culture de capitalisation sur les compétences, à travers les politiques de recrutement, de formation et de promotion. La politique des recrutements favorise surtout la mobilité interne des collaborateurs (60% des postes proposés sont pourvus en interne). L'entreprise mise sur un recrutement innovant qui, au-delà des qualifications, valorise les *soft skills* et l'attitude du candidat, en le soumettant à une série d'évaluations. Dans la même optique, elle offre un vaste programme de formations (e-learning, formations sur les attitudes et le management) pour créer des perspectives de carrière. Des formations axées sur l'identification du potentiel et des programmes de leadership nationaux et internationaux ont pour objectif de préparer ses prochains leaders. Enfin, elle promeut des reconversions par le biais de dispositifs qui permettent à une personne de faire une courte escale sur un autre poste qui l'intéresse.

L'entreprise, dont les effectifs se situent dans la tranche d'effectif [300-999] salariés, comprend 45% de femmes. Les effectifs se répartissent entre les métiers de marketing, de commercial, de la vente au détail et les métiers supports (finances, RH, informatique et logistique). Selon le DRH, le domaine de la vente au détail connaît des difficultés de recrutement sur les postes de chef de rayon et de responsable de magasin. Cela tient, selon lui, aux exigences des recruteurs sur les profils recherchés, tout comme aux particularités du travail en magasin.

### Où en est l'égalité professionnelle?

Les données dont nous disposons révèlent que si les femmes et les hommes sont représentés à part quasiment égale dans l'effectif, les femmes n'occupent que 35% des positions managériales. Les femmes sont également sous-représentées dans les postes de commercial. Les seules informations disponibles sur la rémunération, mettent en

72 Cette monographie a été construite à partir des entretiens avec un représentant de la direction et un délégué syndical. Elle s'appuie également à quelques données statistiques issues des bilans des contrats de génération (2013 et 2016) et du bilan social de 2017 et aux accords d'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle qui ont été mis à notre disposition.

73 Nous ne précisons pas la convention collective de branche pour garantir l'anonymat.

74 Par contraste avec les produits de première nécessité, tels que par exemple les abonnements énergétiques, les livres et la plupart des produits alimentaires.

évidence que les femmes gagnent sensiblement moins que les hommes chez les cadres, mais qu'à l'inverse leur rémunération est plus élevée chez les employés.

Les entretiens offrent une clarification sur la faible féminisation du management. Elle s'explique, selon la DRH, par l'absence de candidatures féminines. S'agissant du travail en magasins plus particulièrement, la nature essentiellement masculine de l'activité de l'entreprise, combinée aux exigences du métier de vendeur (horaires tardifs et travail le weekend) dissuade les femmes à candidater à ces positions. Pour pallier ce phénomène, l'entreprise a décidé de recruter beaucoup plus de femmes en vente et en commercial. Grâce à un accompagnement adéquat, elles pourraient ensuite passer à des fonctions managériales. Ainsi, selon la DRH, une petite évolution se constate sur certains magasins. Toutefois, il est important, selon lui, d'autoriser un vrai leadership au féminin «*et pas d'avoir des femmes qui reproduisent le modèle de management masculin*». En matière de rémunération, le DRH affirme que les hommes et les femmes sont en parfaite égalité. Cela est garanti, selon lui, par le croisement de deux critères. Le premier est le positionnement de l'entreprise par rapport au marché avec sa participation, depuis près de 20 ans, au système Mercer<sup>75</sup>. Le deuxième est le positionnement par rapport à la personne, c'est-à-dire l'évolution de la rémunération en fonction de l'ancienneté, l'expérience et la performance individuelle. Cela étant, les peu d'écart de rémunération qui existent sont liés soit à la performance, soit à la faible féminisation de certains postes.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

Selon la DRH, le sujet de l'égalité professionnelle a été depuis toujours envisagé sous l'angle des politiques de recrutement, de diversité et de suivi de la mobilité interne des femmes, tant au niveau du groupe qu'au niveau local. L'engagement de la négociation sur l'égalité professionnelle en 2013 constitue donc, pour le responsable syndical, une simple formalisation des pratiques existantes: «*c'était juste d'écrire noir sur blanc ce qui existait déjà*». De même, l'obligation légale n'a joué aucun rôle majeur car, selon lui, «*l'entreprise, n'a pas attendu une loi pour mettre des choses en place*<sup>76</sup>».

Le premier accord comportant des éléments sur l'égalité professionnelle, est l'accord collectif sur le contrat de génération et sur l'égalité professionnelle femmes/hommes de 2013. Il a été suivi en 2016 par un accord relatif au contrat de génération, l'égalité professionnelle femmes/hommes et la QVT. L'entreprise regroupe ainsi la négociation sur l'égalité professionnelle et celle sur le contrat de génération, ce qui n'est pas prévu par les textes. Cette orientation ne peut s'expliquer que par des contraintes temporelles ou organisationnelles (difficulté à mobiliser les acteurs par exemple).

Le premier accord a été signé en 2013 par deux des trois organisations syndicales invitées à la négociation. Il a couvert une période de trois ans. Le second accord a été signé en 2016 par 1 organisation syndicale invitée à la négociation. Il est en cours d'exécution pour une durée de cinq ans. Le DRH interviewé a été partie prenante des deux négociations, le responsable syndical n'a participé qu'à la négociation de 2016.

Dans son préambule, l'accord de 2013 fait mention d'un plan d'action sur l'égalité professionnelle de 2012<sup>77</sup>. Il s'agit ici non pas d'un plan d'action unilatéral mais du plan

75 Il s'agit d'un système de benchmark de rémunérations, avec corridor entre la plus basse et la plus haute et une médiane entre 80% et 120%. L'entreprise veille à ce qu'aucun salarié ne soit payé en dessous de 80% de la médiane, sinon une enveloppe de rattrapage est à prévoir.

76 Elle n'avait cependant aucun accord ayant trait à l'égalité professionnelle avant cette date et ne se conformait pas, ce faisant, à l'obligation légale.

77 «Les parties ont souhaité intégrer les dispositions en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au présent accord. Ces dispositions avaient fait l'objet de discussion avec les partenaires sociaux en 2012 et avaient abouti à un plan d'action».

inséré dans le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes. L'accord comprend à la fois des dispositions sur l'insertion des jeunes et des seniors et sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Il entreprend des engagements pour les premiers, mais très peu de mesures concrètes pour l'égalité professionnelle.

S'agissant de la partie consacrée à l'égalité professionnelle, elle s'appuie sur les données du rapport de situation comparée, dont un très court extrait figure dans le document. L'accord affirme que l'égalité entre les femmes et les hommes est respectée dans l'ensemble. Il fait cependant état d'un déséquilibre entre les femmes et les hommes dans les filières commerciales et les positions managériales. Il l'attribue aux contraintes des métiers (physiques et temps de travail). D'après le diagnostic, les leviers d'actions pertinents devraient appartenir aux domaines de: «recrutement», «formation», «promotion» et «articulation des temps». En retenant ces 4 domaines, les négociateurs semblent faire un choix cohérent avec les problèmes identifiés. De manière générale, les actions proposées relatives aux trois premiers domaines sont peu concrètes et peu ambitieuses. Elles visent principalement à garantir un égal accès à la formation, à la promotion et l'égalité salariale, mais ne spécifient pas les moyens pour y parvenir. Des indicateurs sont définis, mais aucun objectif de progression chiffré n'est réellement fixé. Le domaine «articulation des temps» comporte plusieurs mesures concrètes de type «offre», sans pourtant fixer des objectifs de progression et définir des indicateurs de suivi pour ces actions. Par exemple, un système de travail à distance permet très ponctuellement aux collaborateurs qui le souhaitent de travailler depuis leur domicile avec la mise à disposition d'un ordinateur et d'un téléphone portable. Un rapport annuel d'évaluation est censé être établi et présenté au comité d'entreprise.

L'accord de 2016 est identique à celui de 2013. S'agissant de son préambule, il reprend essentiellement celui de 2013 (en effaçant simplement la référence au plan d'action de 2012). De même, son objet est décrit avec les mêmes termes que ceux de l'accord de 2013. L'accord s'appuie sur les données du bilan social et sur celles du rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes de 2016<sup>78</sup>. Mais, il ne fait aucun bilan de l'accord précédent et reprend, sans analyse préalable des déséquilibres actuels, les mêmes domaines que l'accord de 2013. En ce sens, nous pouvons considérer que la démarche de l'entreprise en 2016 est moins ambitieuse que celle qui prévalait en 2013 ou que les acteurs ont été moins mobilisés par le thème de l'égalité professionnelle.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Au moment des entretiens, *Induco 1* n'était pas concernée par la publication de l'index sur l'égalité salariale femmes-hommes et il nous a pas été possible depuis lors de recueillir cette information.<sup>79</sup> De manière plus générale, la direction semble à l'avenir vouloir lutter contre les stéréotypes et promouvoir l'égalité professionnelle, en engageant des actions de diversification des sources de recrutement et en sensibilisant les managers pour qu'ils tendent à objectiver le mieux possible le recrutement.

---

78 Dont des extraits figurent en annexe de l'accord.

79 L'index d'*Induco 1* avec une note de 99/100 a été publié depuis lors.

## ► Induco 2

---

Cette entreprise<sup>80</sup> appartient au secteur de l'industrie et développe des activités dans le commerce de gros. Sa convention collective de rattachement est celle de la métallurgie. Elle fait partie d'un groupe important. Elle comprend 4 sites en France, dont le siège qui se situe sur le territoire de l'Eurométropole.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

L'entreprise a connu une phase difficile au début des années 2000 avec de nombreuses restructurations et des plans sociaux. Le contexte actuel est beaucoup plus favorable, avec une stabilisation des effectifs et une croissance régulière de l'activité.

Les effectifs de l'entreprise se situent dans la tranche d'effectif [300-999] salariés, avec un personnel majoritairement masculin (environ 2/3 tiers d'hommes). Les effectifs se répartissent selon de nombreux métiers, de l'acheteur à l'agent de maintenance, en passant par le conducteur de robots. La part des cadres atteint près de 40% de l'ensemble des catégories professionnelles. Le contrat à durée indéterminée à temps plein est la norme: 96% de CDI et 10% de temps partiel. Il y a une forte présence syndicale dans l'entreprise, avec quatre organisations syndicales. Un syndicat est largement majoritaire au sein de l'entreprise avec une forte représentation au niveau du siège. Nos interlocuteurs font état d'un dialogue social de qualité et ce point est particulièrement souligné par le responsable syndical qui qualifie le dialogue social de «*constructif*». Cela n'empêche pas le DRH de souligner «*que les discussions s'inscrivent parfois dans la routine*» et qu'il serait parfois plus efficace d'avancer sur certains sujets hors du champ de la négociation collective.

### Où en est l'égalité professionnelle?

Le document<sup>81</sup> qui nous a été transmis présente de nombreuses données détaillées avec systématiquement un constat et une analyse des écarts. Il met en évidence des déséquilibres en termes de métiers, avec des emplois majoritairement occupés par des femmes (par exemple ressources humaines) et d'autres occupés principalement par des hommes (métiers de l'expédition notamment). Le recrutement concerne surtout les cadres et, parmi eux, très majoritairement des hommes. Concernant la formation professionnelle continue, les femmes et les hommes bénéficient quasiment du même nombre moyen d'heures de formation, avec quelques différences selon la catégorie professionnelle<sup>82</sup>. Dans l'ensemble, les femmes ont plus accès aux formations de développement des compétences, et les hommes aux formations d'adaptation au poste de travail. En matière de classifications, il y a représentativité de la part des femmes et des hommes dans les bas niveaux de classification, où se situe la majorité des salariés. Il en va de même au niveau des cadres, à l'exception du niveau de classification le plus élevé où les femmes sont totalement absentes. Pour ce qui est des rémunérations, la moyenne de celle des hommes est égale à celle des femmes. L'équilibre est quasi parfait dans la catégorie des ouvriers et des ETAM. En revanche chez les cadres, l'écart est significatif, et il n'y a qu'une femme parmi les 10 plus hautes rémunérations.

80 Nous avons rencontré d'une part deux représentants de la direction et d'autre part un des délégués syndicaux. Nous avons eu accès aux accords égalité et au rapport de situation comparée.

81 Rapport sur la situation comparée entre les femmes et les hommes en 2018.

82 Le nombre moyen d'heures de formation est plus élevé pour les hommes chez les ouvriers, alors que c'est l'inverse dans la catégorie ETAM (Employés, Techniciens, Agents de maîtrise).

Les entretiens permettent de compléter ces éléments factuels et de préciser un certain nombre de points. S'agissant du recrutement, le délégué syndical insiste sur l'existence de bonnes pratiques: *«les ressources humaines sélectionnent toujours un candidat homme et une candidate femme pour un même poste. Il existe une totale transparence du processus de recrutement»*. Le DRH pour sa part signale des différences de comportement entre les femmes et les hommes: *«les femmes sont moins exigeantes en termes de salaire lors du recrutement et en termes de promotion et de progression des salaires»*. Nos deux interlocuteurs mettent en exergue les inégalités marquées qui existent chez les cadres supérieurs. *«On identifie deux problèmes majeurs: ce sont principalement des hommes et c'est là qu'on voit les plus grosses différences de salaire»* souligne le délégué syndical. Ce que confirme le DRH: *«ce sont les postes à haute responsabilité qui posent problème: ils sont moins prisés et moins occupés par les femmes. Mais quid de la poule et de l'œuf?»*. Il évoque, à ce propos, l'organisation par l'entreprise d'un cercle de réflexion composé de femmes de l'entreprise. Son objectif est de faire émerger des projets novateurs sur ce thème et de lever les freins à l'accès des femmes aux plus hautes fonctions.

La question de la réduction de l'écart des rémunérations se traite désormais lors des négociations annuelles obligatoires. Le DRH nous indique que chaque année, il y a un exercice d'identification des différences salariales: *«si un souci particulier est détecté et qu'il est validé par les RH, il y a des réajustements qui sont opérés via une enveloppe dédiée. Il arrive parfois que les salaires des hommes soient aussi réajustés»*. En 2018, les salaires d'une quinzaine de personnes ont été ainsi réajustés. Le DRH insiste sur le fait qu'il n'y a rien d'automatique: *«on dégage une enveloppe dédiée uniquement si on identifie un problème»*. Pour ce faire, le diagnostic est un élément clé: *«il se fait à travers des datas, mais aussi et surtout via des rencontres, des discussions, via les instances représentatives du personnel également»*.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle est un sujet de préoccupation de l'entreprise depuis le milieu des années 1980, soit bien avant l'introduction par la loi «Génisson» de 2001<sup>83</sup> d'une négociation spécifique sur l'égalité professionnelle dans les entreprises. Le responsable syndical, qui avait déjà un mandat à cette époque, nous précise ainsi que, dès 1985, les organisations syndicales avaient des revendications sur le thème de l'égalité femmes-hommes lors des négociations annuelles obligatoires. *«Il y avait un dialogue constructif avec l'entreprise, mais une certaine réticence de cette dernière à consigner par écrit les actions définies»*. Un premier accord formalisant les pratiques a finalement été signé en 2007, et une charte diversité a été promulguée la même année. Ce faisant, la place de l'incitation légale instaurée en 2012 *«a été relative»* selon le DRH. Le responsable syndical insiste cependant sur l'apport de l'obligation légale: *«quand c'est obligatoire, ça va plus loin. La loi a permis des progrès en matière d'égalité»*. Il souligne également l'engagement et l'intérêt des organisations syndicales pour ce thème: *«Il y a une volonté marquée d'améliorer la qualité de vie des salariés via ce champ d'action mais aussi d'agir sur un sujet d'actualité incontournable»*. Selon lui, les organisations syndicales ont plusieurs outils à leur disposition pour agir: la formation et le rapport de situation comparée. La formation est faite principalement par les confédérations. Notre interlocuteur a lui-même suivi plusieurs formations sur l'égalité professionnelle et déclare: *«comment être compétent si on ne connaît pas le sujet?»*. Il s'appuie également sur un cabinet d'expert-comptable pour l'analyse du rapport. S'agissant du processus de négociation, nos deux interlocuteurs s'accordent sur son caractère consensuel et constructif. Si le projet de texte est présenté par la direction, le

83 Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.



responsable syndical insiste sur le fait que *«les deux parties sont sources de propositions et que le choix des domaines se fait dans le cadre d'une discussion»*. Le DRH confirme ce propos: *«il y a consensus après des discussions parfois longues. Les axes majeurs de discussion sont l'accès des femmes aux hautes fonctions et la formation»*. Il souligne cependant que *«des enjeux sont remontés par les partenaires sociaux. Mais dans l'ensemble, les discussions sont inscrites dans la routine et il y a eu peu d'évolutions au fil du temps»*. Le responsable syndical relève également le rôle essentiel de la commission égalité qui assure le suivi de la mise en œuvre de l'accord chaque année, ainsi qu'une réflexion approfondie sur la question.

Les accords dont nous disposons couvrent plus d'une décennie. Un premier accord, d'une durée de 1 an, a été signé en 2007 (avant donc que la négociation soit obligatoire). Cet accord fait référence au cadre légal de 2006<sup>84</sup> et plus généralement aux lois sur l'égalité professionnelle. Deux autres accords, d'une durée de trois ans chacun, ont été signés: l'un en 2012 et l'autre en 2017. L'entreprise a été couverte par des plans d'action en 2015 et 2016 suite à l'échec des négociations. Les organisations syndicales ont, en effet, refusé de signer parce que les accords ne comprenaient pas, selon le responsable syndical *«des actions concrètes telles qu'on les attendait»*<sup>85</sup>. En effet, alors qu'elles voulaient privilégier une action sur les salaires, les RH avaient plutôt choisi de faire un focus sur la maternité (retour des congés, télétravail, facilités pour prendre des congés). A noter que l'entreprise n'a pas été couverte par un texte sur l'égalité professionnelle entre 2008 et 2012.

Dans l'accord de 2007, le préambule évoque le caractère majoritairement industriel de l'entreprise, avec de nombreux métiers traditionnellement occupés par des hommes *«compte tenu de leurs aspects techniques dans le secteur de la métallurgie»*. Il rappelle également que la situation en matière d'égalité femmes/hommes est globalement satisfaisante<sup>86</sup>, *«malgré ce manque de féminisation de certains postes»*. Afin de réduire ce déséquilibre, l'accord décline des propositions selon 5 axes: «recrutement», «rémunération», «promotion», «formation» et «articulation des temps». Il prévoit principalement d'identifier les inégalités entre femmes et hommes (actions de type «diagnostic») et précise un certain nombre d'indicateurs pour y parvenir. Les parties s'engagent également à prendre des mesures pour corriger les écarts qui seraient observés, mais ne les détaillent pas. L'accord préconise également quelques actions offrant de nouveaux droits aux salariés, principalement lors d'un congé maternité/adoption ou parental. La procédure de suivi apparaît assez rigoureuse et huit heures de délégation par an sont prévues pour les membres non élus des commissions égalité. Cet accord semble ainsi relativement novateur dans le contexte de l'époque, même s'il ne déploie pas de grandes ambitions. L'accord de 2012 est assez semblable à celui de 2007. Il retient comme domaines les axes définis antérieurement, propose les mêmes actions et quelques mesures plus concrètes. Les parties ne s'engagent pas sur des objectifs de progression.

L'accord de 2017 marque une rupture avec les précédents, au sens où il est plus ambitieux et mieux construit. Il s'appuie notamment sur les initiatives résultant de l'atelier sur l'égalité professionnelle<sup>87</sup> pour proposer de nouveaux leviers d'actions. Ainsi la première partie de l'accord propose des actions visant à modifier des comportements «masculins» qui constitueraient un frein à la participation des femmes *«dans les postes les plus importants de l'entreprise, et dans les plus hautes rémunérations de la structure»*. Il s'agit principalement d'actions de communication et d'accompagnement des salariés. Bien qu'aucun objectif de progression n'ait été fixé, l'accord retient quelques indicateurs permettant d'évaluer l'accès des femmes à la promotion. Par ailleurs, il met en avant une démarche de construction

84 La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

85 Son organisation, la CFDT, étant très largement majoritaire, c'est elle qui décide de la signature ou non de l'accord.

86 En faisant référence au rapport de 2005 relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes.

87 Qui sont rappelées dans l'accord.

d'une politique en faveur de l'égalité allant de l'analyse des inégalités à l'identification de leviers d'actions et au déploiement d'initiatives.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

De manière générale, la politique de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle (domaines d'actions retenus et actions proposées) est conforme à la politique de la branche. Celle-ci met l'accent sur la nécessité de sensibiliser les différents acteurs à l'égalité, de soutenir l'évolution de carrière des femmes et leur accès aux emplois traditionnellement masculins et de favoriser l'articulation des temps en accompagnant les salariés lors de congés familiaux. Dans une future négociation, l'entreprise pourrait s'appuyer sur les apports de l'accord de branche de 2014 et sur les guides réalisés par l'OPQM<sup>88</sup> qui y sont cités. En effet, les nouvelles actions proposées ou les initiatives soutenues relèvent d'une politique commune visant à modifier les «*comportements*» ou «*attitudes facilitant l'intégration des femmes*». En revanche, l'accord de branche incite à mettre en œuvre des actions correctives, actions qui font défaut dans l'accord de 2017 de l'entreprise.

S'agissant de l'index de l'égalité salariale femmes-hommes, il n'avait pas été publié au moment de nos entretiens<sup>89</sup>. Lors des entretiens, le DRH nous a indiqué qu'une simulation avait été faite, et que les résultats devraient être satisfaisants: «*certains axes sont déjà suivis depuis 10 ans*». Le responsable syndical révèle pour sa part que «*des premiers résultats ont été présentés aux élus, et que le score devrait avoisiner les 80 points*». Selon lui, l'index est un «*bon outil*» et les DRH «*sont allés au fond des choses*». Il affirme que les organisations syndicales sont attentives aux résultats de ce nouvel outil, notamment pour la renégociation de l'accord. Cependant, il insiste sur le fait que «*ni cet outil ni sa publication sur le site de l'entreprise n'apportent quelque chose au dialogue social*». Par ailleurs, il regrette que certains élus soient dupes. «*Certaines entreprises publient un résultat de 100 et ce n'est pas réel! Les élus devraient vérifier, notamment en comparant les chiffres de l'index avec ceux du rapport de situation comparée*». «*Quand on publie un chiffre, il faut savoir ce qu'il y a derrière ce chiffre*».

---

88 Observatoire prospectif des métiers et des qualifications.

89 L'index avec une note de 93/100 a été publié depuis lors.

## ► Récupération

---

L'entreprise *Récupération*<sup>90</sup> exerce une activité industrielle et commerciale dans le domaine de la récupération. Elle relève de la Convention collective nationale des industries et du commerce de la récupération et appartient à un groupe familial, réuni sous la forme d'unité économique et sociale (UES). Ce groupe est constitué d'une vingtaine d'établissements dans l'Est de la France et en Allemagne.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

*Récupération*, dont les effectifs se situent dans la tranche d'effectif [50-300] salariés, a pour activité principale la valorisation des déchets. Elle connaît, depuis huit ans, une réelle dynamique de développement. Cela se traduit notamment par une augmentation régulière du nombre de salariés (il y avait moins de 200 salariés en 2011) et le recours régulier à des intérimaires pour faire face aux augmentations d'activité. Très ancrée dans le territoire, *Récupération* travaille en lien avec les entreprises, les administrations et les collectivités locales.

Entreprise innovante, elle continue à développer son expertise en investissant dans de nouveaux équipements et en veillant scrupuleusement à l'impact de ses activités sur l'environnement. Par exemple, l'entreprise a vocation à être proche des gisements de déchets pour éviter que les camions de récupération fassent trop de kilomètres.

L'établissement principal, situé dans l'Eurométropole de Strasbourg, est le siège social de l'entreprise. On y retrouve toutes les fonctions supports/métiers de bureaux (service commercial, comptabilité et RH). Les autres établissements sont organisés autour de trois métiers principaux: agent de valorisation (ouvrier), conducteur d'engin et chauffeur poids-lourd.

Notre interlocuteur DRH fait état d'un très bon climat social et d'un fort attachement des salariés à l'entreprise. Des délégués syndicaux et des instances représentatives du personnel existent, mais les échanges informels, directement entre salariés et employeur, sont légion dans cette entreprise qui se dit «paternaliste». Il y a aussi très peu de turn-over malgré des métiers durs et exposés à de nombreux facteurs de pénibilité. Le DRH donne l'exemple d'un agent de valorisation qui va fêter ses 50 ans d'activité dans l'entreprise.

Enfin, afin de prévenir la pénibilité et faciliter l'accessibilité de tous aux postes de travail, l'entreprise réalise de nombreux aménagements en matière d'amélioration de conditions de travail. On peut citer une augmentation de la fréquence des temps de pause après 2h30 de tri, des modifications pour augmenter l'ergonomie des postes de travail ou des aménagements horaires. Concernant ce dernier point, le DRH y voit également un moyen de favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Par exemple, une personne en production peut demander, pour des raisons personnelles ou familiales, de ne travailler que le matin ou que l'après-midi. Toutes les demandes sont examinées par le DRH et le responsable du service «*qui ont le souci de répondre favorablement, si cela est possible, dans la pratique*».

---

<sup>90</sup> Cette monographie est construite sur la base de l'accord sur l'égalité professionnelle mis à notre disposition et d'un entretien avec un représentant de la direction de l'entreprise.

## Où en est l'égalité professionnelle?

La place des femmes dans l'entreprise est faible, puisqu'elles ne représentent que 16% de l'effectif permanent. Les salariées se répartissent pour 2/3 entre fonctions support et 1/3 en production. Ainsi, pendant de nombreuses années, il n'y a eu aucune femme sur les activités cœur de métier. Aujourd'hui, *Récupération* emploie 11 femmes sur ce type de poste, ce qui correspond à 5 % des effectifs<sup>91</sup>. Même si elle se félicite de cette évolution, l'entreprise souhaite, pour aller plus loin, développer la mixité, notamment sur les postes où il n'y a aucune femme, par exemple l'emploi de chauffeur poids-lourds. Selon notre interlocuteur, la mixité serait source de complémentarité, d'équilibre social et d'efficacité économique. *«Quand des femmes accèdent à de nouvelles fonctions ou intègrent de nouvelles équipes, elles ouvrent des discussions inédites et remettent ainsi naturellement en question des années de pratiques établies»*. La mixité change également le management et les relations de travail. *«Il ne s'agit pas ici de stéréotyper les qualités naturelles de l'un ou l'autre sexe»*, affirme le DRH, *«mais les femmes sont plus précises, elles ont une aptitude particulière à penser "collectif" dans tous les aspects professionnels, et un état d'esprit plus apaisé»*. *«Ces qualités sont essentielles pendant le travail en cabine de tri où les ouvriers sont confrontés à des difficultés majeures»*.

Cependant, recruter des femmes est très difficile pour *Récupération*. Trois raisons principales sont avancées par le DRH. Tout d'abord, de nombreuses contraintes physiques entourent ces métiers et notamment le port de charge lourde, le travail en équipe (de 6h à 13h et de 13h à 21h) et les tâches répétitives. La deuxième raison est l'environnement de travail. Les agents de tri sont en effet exposés à des matériaux usagers et parfois dangereux (seringues par exemple). Ils peuvent également être confrontés à la présence d'animaux rongeurs, ce qui rebute considérablement les éventuelles candidates. Enfin, il y a aussi des contraintes liées à l'intégration d'une femme au sein d'un milieu majoritairement masculin dont la peur de gérer au quotidien des remarques indélicates.

Pour lutter contre cet état de fait, l'entreprise a une politique volontariste en termes de recrutement, mais propose aussi un cadre de travail propice au développement et à l'avancement des femmes.

Tout d'abord, l'entreprise va chercher à attirer des candidats en luttant contre les stéréotypes liés à l'image même du secteur d'activité du recyclage, par exemple en valorisant son rôle d'acteur de l'économie circulaire et son engagement environnemental. Elle va également mettre en place des conventions avec les prestataires de recrutement pour établir un protocole basé sur les compétences et les qualifications des candidats, quel que soit le sexe, dans le but d'avoir autant de candidates que de candidats. Le DRH nous précise: *«à compétence et qualification équivalente, la priorité sera donnée à une candidate»*.

*«Constatant que la vraie mixité des emplois implique que les femmes aient le même parcours professionnel que les hommes et les mêmes possibilités d'évolution»*, les mêmes critères de détection des potentiels internes sont utilisés pour les femmes et les hommes. Notre interlocuteur précise que ces critères ne tiennent pas compte de l'âge ou de l'ancienneté des salariés dans l'entreprise pour ne pas pénaliser les femmes ayant connu des maternités ou des congés parentaux. Ils sont fondés exclusivement sur les compétences et performances. Par exemple, *«l'exercice d'un temps partiel ne s'oppose pas à la promotion à un poste de responsabilité»* dit-il. Pour illustrer ces propos, le DRH nous présente le parcours d'une jeune femme exerçant la fonction d'agent de valorisation, devenue cheffe de cabine. Très bien intégrée dans l'équipe, elle supervise ses anciens collègues qui sont tous des hommes avec une grande ancienneté et qui acceptent son autorité.

91 80% des salariés de la branche sont des hommes.

En dehors de ces enjeux liés à la mixité, notre interlocuteur n'identifie pas d'autres difficultés en matière d'égalité femmes/hommes. Concernant notamment la rémunération, l'entreprise suit des grilles de salaire relativement bien construites et définies par la convention collective. Sur un même poste, la rémunération de base est la même, mais il existe des variations qui sont liées à la possibilité individuelle de faire des heures supplémentaires le week-end et au versement de certaines primes (salissure, polyvalence). Notre interlocuteur précise que la plupart des femmes refusent ces heures et que cela engendre des différences de salaires. Ainsi, sur une base 100, les femmes perçoivent 86 en 2017 (soit 14% de moins) et 92 en 2018 (soit 8% de moins), alors que les hommes perçoivent respectivement 114 et 108.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

Jusqu'à 2017, les syndicats de l'entreprise ne démontraient pas d'intérêt pour ce sujet du fait de la non-mixité des équipes et refusaient d'engager une négociation sur ce thème. L'entreprise était alors couverte par son accord de branche<sup>92</sup>.

En 2019, encouragé par une déléguée syndicale nouvellement élue, le DRH a décidé d'imposer ce thème de négociation aux syndicats. Il argue du renforcement de la contrainte légale avec notamment la mise en place de l'index, mais aussi de la persistance inacceptable de certaines pratiques inégalitaires dans l'entreprise. En effet, un ancien usage<sup>93</sup> avait institué le maintien du salaire pendant le congé paternité, et non pendant le congé maternité<sup>94</sup>, à un moment où il n'y avait pas de femmes en âge d'avoir des enfants dans l'entreprise.

Sur la base des résultats du rapport de situation comparée et des indicateurs de l'index<sup>95</sup>, les négociations ont nécessité trois réunions de travail. Cette déléguée syndicale a eu un rôle actif, s'est formée sur ce thème auprès de son syndicat et a été force de proposition; les deux autres étaient passifs. Un accord a été signé pour une durée de trois ans par la direction et les trois organisations syndicales invitées à la table des négociations.

Des actions concrètes en faveur de l'égalité professionnelle sont réparties dans 4 domaines: «recrutement», «rémunération», «formation» et «articulation des temps». Le DRH considère qu'il s'agit principalement d'une formalisation des pratiques existantes et d'un ajustement vis-à-vis des pratiques identifiées comme inégalitaires. Pourtant, une étude du texte permet d'identifier des actions de type «offre» (possibilités ou opportunités offertes aux salariés), auxquelles s'ajoutent des objectifs de progression ambitieux et des indicateurs de suivi précis. On trouve à la fois des actions reconduites et des actions innovantes, en lien avec le diagnostic.

Ainsi, dans le domaine «articulation des temps», on retrouve plusieurs mesures de type «offre». Par exemple, les droits des femmes et des hommes concernant les modalités de rémunérations des congés parentaux sont améliorés. La direction veille aussi à ce que toutes les demandes d'aménagement des horaires de travail ou de travail partiel à distance soient examinées. L'objectif fixé est de veiller à ce que 25% des demandes d'aménagement des horaires de travail soient acceptées durant la période couverte par l'accord. Autre exemple: les réunions tardives ou matinales doivent être évitées au maximum ou, en tout état de cause, planifiées longtemps à l'avance.

92 Cette possibilité est ouverte dans les entreprises de moins de 300 salariés.

93 Pratique «constant, général et fixe» de l'employeur, que ce dernier doit dénoncer s'il veut y mettre fin.

94 En effet, aucun texte légal n'oblige l'employeur à maintenir la rémunération de la salariée durant son congé maternité. Seule la convention collective applicable dans l'entreprise ou un usage peut l'y contraindre, selon des modalités variables.

95 Les résultats sont insérés dans le corps de l'accord, en lien avec chaque domaine.

Concernant le domaine «rémunération», on retrouve aussi des actions de type «offre», visant à identifier et corriger les écarts liés au genre. Les parties constatent que des différences de salaires brut total non justifiées par des critères objectifs (liés à l'âge, l'ancienneté, la qualification, la fonction) peuvent subsister entre les femmes et les hommes. Aussi lorsque, à situation comparable, un écart de rémunération est constaté, celui-ci doit être analysé afin d'en comprendre les raisons. En l'absence de justifications sur la base des éléments susvisés, une action spécifique correctrice doit être engagée. L'objectif fixé est de garantir que pour un même niveau de responsabilités, formations, expériences professionnelles et compétences, 100% des femmes perçoivent le même salaire que les hommes d'ici 2022.

Concernant le domaine «formation», les parties soulignent que la formation professionnelle continue et le développement des compétences concourent au principe d'égalité professionnelle. A ce jour, le taux d'accès des femmes à la formation est deux fois moins élevé que celui des hommes. C'est pourquoi, ils s'engagent à atteindre un taux d'accès en formation comparable pour les femmes et les hommes et fixent un objectif de 25% d'accès à la formation pour tous.

L'application de l'accord et le suivi des indicateurs définis seront intégrés au bilan annuel. La direction présentera ce bilan aux instances représentatives du personnel au cours du premier semestre de l'année suivante. L'accord prévoit également que *«les représentants ont la possibilité de contribuer à affiner le diagnostic de l'entreprise et de proposer des mesures qui seraient de nature à réduire les éventuels écarts constatés»*. L'entreprise s'engage à apporter une réponse à ces propositions.

*«Considérant que le respect de l'égalité professionnelle et salariale passe aussi par une évolution des mentalités»*, le contenu de l'accord, ses objectifs et les moyens mis en œuvre seront présentés aux salariés par le biais d'une note jointe aux fiches de paie et rédigée par le DRH.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Il s'agit du premier accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans cette entreprise. Le DRH s'en félicite car *«il représente une réelle opportunité de dialogue et de dynamisme»*. L'entreprise s'est engagée sur des objectifs ambitieux et a mis en place un suivi précis pour s'y tenir. Notre interlocuteur espère que son impact social et économique se révélera positif.

L'index sur l'égalité salariale femmes-hommes, obligatoire dans ces entreprises depuis septembre 2019, a été calculé de manière concomitante et l'entreprise a obtenu la note de 85 sur 100. Les résultats ont été publiés sur le site internet.

Interrogé sur le calcul de l'index, le DRH estime que des aménagements auraient dû être prévus pour les entreprises de moins de 300 salariés. Selon lui, le dispositif, tel qu'il existe, n'est absolument pas adapté aux petites et moyennes entreprises, en particulier celles avec une population principalement masculine. Il fait par exemple référence aux seuils à atteindre pour chaque indicateur ou à la prise en compte des heures supplémentaires dans le calcul des rémunérations.

Concernant le rôle de l'index, le DRH affirme que les partenaires sociaux ne comprennent pas son intérêt: pour eux, la négociation d'un accord est bien suffisante. Comme ils n'avaient pas beaucoup de recul sur ce thème, cela leur a toutefois permis de réfléchir sur certains points, tels que la proportion de femmes dans les postes à responsabilité et dans les filières les plus évolutives qui permettent d'accéder à ces postes. En effet, l'entreprise compte seulement 30% des femmes parmi les cadres et les résultats de l'index

- ▶ Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg

précisent que 2 femmes font partie des 10 meilleures rémunérations en 2018. Suite à cela, les parties s'accordent à dire qu'il y a lieu de poursuivre les efforts déjà entrepris et fixent un objectif de 35% de femmes cadres dirigeants ou supérieurs d'ici 2022.



## ► Santé privée 1

---

*Santé privée 1*<sup>96</sup> est une entreprise qui appartient au secteur de la santé. Elle comprend deux entités: le siège social et le site de production. Elle fait partie d'un groupe de grande taille et est rattachée à plusieurs conventions collectives<sup>97</sup>.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

*Santé privée 1* est une entreprise dynamique qui s'est beaucoup développée depuis une vingtaine d'années. Les effectifs qui se situent dans la tranche d'effectif [1000-4999] salariés, se répartissent entre les fonctions de production, commercialisation, recherche et exportation. Les catégories employés, agents de maîtrise et cadres comptent un nombre équivalent de salariés. L'entreprise évolue actuellement dans un contexte marqué par une forte concurrence qui entraîne une pression à la baisse sur les prix. Elle doit également faire face à une course à l'innovation sur le type de produits qu'elle fabrique. Pour faire face à ces enjeux majeurs, *Santé privée 1* a choisi de faire évoluer ses métiers et compétences et d'adapter son organisation du travail. Dans ce but, elle a engagé une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels<sup>98</sup> «pour apporter aux collaborateurs une meilleure visibilité des évolutions professionnelles, des métiers et des compétences, et accompagner leur développement professionnel». Par ailleurs, elle a initié une réorganisation d'ampleur qui comprend à la fois un plan d'investissement conséquent, mais aussi des suppressions d'emplois. Ce plan de départ suscite l'inquiétude des salariés et des élus du personnel et n'est pour le responsable syndical «pas anodin, notamment pour ceux qui vont rester».

### Où en est l'égalité professionnelle?

La question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une préoccupation ancienne de l'entreprise. Elle a été abordée, en premier lieu, sous l'angle de la non-discrimination, puis sous celui de la diversité au début des années 2000: «le message est plus positif: on va valoriser la richesse de la diversité plutôt qu'une approche défensive», affirment nos interlocuteurs RH. Les données recueillies lors des entretiens font apparaître une représentation équilibrée des femmes et des hommes. De fait, avec 51% de femmes dans l'entreprise et 57% dans les postes de direction, nos interlocuteurs RH se félicitent d'une «parité garante de l'équité». Il convient cependant de distinguer la situation du siège social qui comprend plus de 70% de femmes, de celui du site de production qui compte une majorité d'hommes (56%). De la même façon, les cadres dirigeants sont majoritairement des hommes dans l'établissement de production. Il n'empêche que cette répartition relativement équilibrée ne se retrouve que rarement dans le secteur industriel. Ce phénomène est historique selon la direction qui évoque pour preuve les rapports de situation comparés successifs. Il s'explique d'une part par sa volonté d'encourager la mixité et d'autre part par la proportion importante de femmes dans les filières qui forment à nombre de métiers de l'entreprise. A contrario, nos interlocuteurs indiquent que la plupart des ingénieurs sont des hommes et soulignent le caractère très masculin des effectifs des écoles d'ingénieurs. Le recrutement à ce niveau est difficile: «on subit

96 Nous avons rencontré deux représentants de la direction puis un responsable syndical. Ils ont mis à notre disposition les accords successifs en faveur de l'égalité professionnelle, mais pas de données liées à la situation de l'entreprise.

97 Nous ne précisons pas la convention collective de branche pour garantir l'anonymat.

98 Qui a débouché sur un accord relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers en octobre 2019, soit après nos entretiens dans l'entreprise.

*beaucoup la manière dont est sourcée la formation*». L'entreprise développe des actions et des partenariats avec les universités et les grandes écoles pour attirer les talents, mais les jeunes qui sont recrutés ne restent pas forcément longtemps dans l'entreprise étant donné les possibilités qui leur sont offertes par les tensions sur ces métiers. Il n'y a pas d'actions positives en faveur des candidatures féminines: *«on prend le meilleur*». Il n'y a pas ou très peu de recrutements au niveau de la fabrication, notamment des conducteurs de machines. Actuellement, ce sont majoritairement des hommes qui occupent ces fonctions, mais il y a aussi un nombre conséquent de femmes. En matière de promotion, les RH affirment que *«la question de l'équilibre femmes/hommes est importante*». Le responsable syndical estime<sup>99</sup>, pour sa part, que l'entreprise favorise l'accès des femmes aux postes de managers au détriment des hommes.

S'agissant de l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, les DRH rapportent que c'est une préoccupation ancrée dans la culture de l'entreprise depuis plus de trente ans. *Santé privée 1* a ainsi mis en place les horaires variables du matin dès le début des années 1990. Elle a aussi développé de nombreux services sur le site pour faciliter la vie des salariés, et notamment une conciergerie<sup>100</sup>. Concernant la rémunération, les RH indiquent *«que les échelles de salaires sont définies, claires et qu'il n'y a pas de biais*». Ils précisent que les augmentations de salaire tiennent compte de la performance individuelle et collective sur la durée. Ils insistent sur la différence entre les écarts de rémunération expliqués et non expliqués. Les premiers sont liés principalement à la performance individuelle, aux diplômes et à l'expérience. Les seconds relèveraient de décisions non justifiées, parfois inconscientes qui favoriseraient ponctuellement un homme ou une femme. En ce qui concerne l'identification des écarts à supprimer, l'accord de 2016<sup>101</sup> précise *«qu'ils correspondent aux écarts non expliqués par l'expérience (y compris l'expérience acquise avant l'arrivée dans l'entreprise), la performance, le diplôme ou des raisons conjoncturelles*». L'accord stipule que *«cette identification nécessite une analyse approfondie permettant une approche précise des situations rencontrées*». Pour ce faire, il a été dressé un état des lieux sur la base d'indicateurs pertinents. C'est ce diagnostic, partagé et établi préalablement à la négociation, qui a permis d'identifier les écarts non expliqués. Il a été décidé, après concertation avec les partenaires sociaux, que seuls les écarts de rémunération non expliqués supérieurs à un seuil donné seraient corrigés. Une enveloppe dédiée est consacrée à la résorption de ces écarts. Moins d'une dizaine de salariés ont jusqu'alors été concernés par ce dispositif. *«C'est très peu*», dit la direction, *«car Santé privée 1 est très avancée dans cette culture*».

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

Depuis 2009, la direction et les organisations syndicales affirment, par la signature d'accords triennaux, leur attachement au principe d'égalité entre les femmes et les hommes<sup>102</sup>. Comme le permet la loi, la QVT a été associée en 2016 au thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le volet «égalité» des deux textes que nous avons étudiés<sup>103</sup> est quasi identique sur le fond comme sur la forme. A contrario, la partie «QVT», qui comprend notamment le domaine «articulation des temps» s'est étoffée en 2019, notamment du fait de l'introduction des thèmes des risques psycho-sociaux, du télétravail et de la déconnexion, *«au risque de monopoliser l'attention des partenaires*

99 Au vu des chiffres du rapport dont il dispose.

100 Qui propose des services de la vie quotidienne (pressing, retouche, cordonnerie).

101 Accord collectif d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

102 Nous avons eu accès aux accords de 2016 et 2019.

103 Les accords de 2016 et de 2019.

sociaux», craint le DRH. Ce dernier fait état de négociations consensuelles et affirme que ces accords s'inscrivent dans la continuité d'une politique ancienne de mixité et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes<sup>104</sup>. Le responsable syndical indique, cependant, «qu'on ne peut vraiment parler de "négociations" dans la mesure où les propositions sont faites par la direction et que celles des organisations sont souvent refusées». Il souligne, toutefois, que cette négociation administrée a le grand mérite de mettre le thème de l'égalité professionnelle sur la table et d'obliger les partenaires sociaux à en discuter. Les textes ne fournissent pas d'éléments de diagnostic et ne mentionnent pas les données statistiques sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise. Les parties s'engagent sur 5 domaines d'actions: «recrutement», «formation», «conditions de travail», «promotion» «rémunération», mais ne justifient pas leur choix<sup>105</sup>. Aucun objectif de progression n'est fixé ni chiffré. La volonté est clairement de poursuivre une politique d'égalité dans l'entreprise sans s'interroger sur sa pertinence ou sur la façon de la faire évoluer. Par exemple, les accords précisent que certains métiers sont féminisés ou masculinisés (sans préciser lesquels), mais ne s'engagent pas pour autant à réduire les déséquilibres en termes d'emploi. L'entreprise s'engage simplement à garantir la neutralité du processus de recrutement. Pour cela, les textes proposent deux actions, l'une de type «sensibilisation», l'autre de type «formalisation». En l'absence de plus d'informations ou d'éléments d'analyse de ces déséquilibres (pourquoi certains métiers sont-ils genrés?), il est difficile d'apprécier la pertinence de l'action et son ambition. De manière générale, la majorité des actions proposées concernent les droits associés aux congés parentaux<sup>106</sup>. Les accords proposent plusieurs actions de type «offre», dont certaines préexistantes à l'accord ou figurant dans un autre accord. Par exemple, les dispositions concernant les congés pour enfants malades sont également négociées dans l'accord sur le temps de travail. Le domaine le plus «riche» en actions est celui des rémunérations. Plus particulièrement, les parties s'engagent à corriger les écarts de rémunération non expliqués. Après avoir retenu le seuil de 5% en 2013, puis de 3% en 2016, les parties s'engagent à «éviter l'apparition d'écarts de rémunérations inexpliqués» dans l'accord de 2019. Pour ce faire, il est stipulé dans l'accord que «la direction veillera à ce qu'aucun écart de type<sup>107</sup> ne survienne à l'occasion des événements impactant le salaire des collaboratrices (augmentation annuelle, changement de poste, promotion)». Les acteurs de la négociation fixent cependant dans l'accord de 2019 des objectifs par rapport à l'index de l'égalité salariale femmes-hommes. Après avoir obtenu le 1<sup>er</sup> mars 2019 la note maximale, soit 100 points sur 100<sup>108</sup>, la direction s'engage à ne pas descendre en dessous de 92 points sur 100 pendant la durée de l'accord. Enfin, bien que le texte soit dépourvu d'indicateurs de suivi, une commission de suivi annuelle a été instaurée. Elle évalue l'intérêt des salariés vis-à-vis des mesures, par le biais de leurs témoignages. Ce travail permet, selon le DRH, la mise à jour des accords futurs.

104 Les préambules rappellent que l'accord reprend, pour partie, les engagements pris depuis de nombreuses années, notamment lors des Négociations Annuelles Obligatoires sur la base des bilans sociaux et des rapports de situation comparée, sur des thématiques telles que l'égalité professionnelle, la protection de la femme enceinte et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

105 Mais cela a peut-être été fait dans les accords précédents auxquels nous n'avons pas eu accès.

106 C'est le cas, par exemple, de l'intégralité des actions rattachées au domaine de « promotion » (entretien avant et après le congé de maternité ou parental), de la majorité des actions du domaine « égalité » (garantie d'augmentation de salaire, maintien du salaire) et de nombreuses mesures du domaine « articulation des temps » (de la flexibilité des horaires du jour de la rentrée au maintien de salaire dans le cadre d'un congé de solidarité familiale).

107 A savoir inexpliqué.

108 La direction a réalisé un petit guide sur l'index de l'égalité salariale femmes-hommes. Il a été diffusé auprès des élus et des salariés et est accessible sur le site internet de l'entreprise. Il présente le principe de l'index, détaille les résultats obtenus par indicateur et les commente. Il indique également la note globale.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Selon nos interlocuteurs RH, l'index permet véritablement aux entreprises de «*mesurer où elles en sont sur le plan de l'égalité professionnelle femmes-hommes*». Ils se félicitent de l'excellence du score «*qui témoigne que la politique d'égalité de traitement, qui a toujours été la sienne, porte ses fruits*». Ils ajoutent «*que les accords sont les leviers qui ont permis l'obtention de très bons résultats sur l'index*». Le regard du responsable syndical est plus nuancé: il reconnaît l'excellence de la note, tout en soulignant que les inégalités n'ont pas pour autant disparu. Il souhaiterait, par ailleurs, qu'il y ait un index par site, ce qui permettrait de faire apparaître les disparités existantes. Le DRH s'interroge, pour sa part, sur la multiplication des outils en matière d'égalité: «*bilan social, rapport de situation comparée, index, accord triennal...cette profusion peut conduire à une certaine confusion et modifier le rôle des acteurs*». Il souligne, cependant, que l'index va désormais constituer un outil de référence pour *Santé privée 1*, et qu'elle pourrait ne mener des actions correctrices que si elle constate des manquements par rapport aux objectifs fixés au niveau global et par indicateur. Cela risque de modifier la marge de négociation des acteurs sur la thématique de l'égalité professionnelle, et ce d'autant plus que le sujet de la QVT fait l'objet d'une attention accrue dans l'entreprise.

## ► Santé privée 2

---

Cette entreprise<sup>109</sup> appartient au secteur de l'hospitalisation privée à but non lucratif. Elle comprend plusieurs établissements et fait partie d'un groupe important. Sa convention collective de rattachement est la FEHAP (Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés non lucratifs).

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

*Santé privée 2* évolue dans un contexte local marqué par des restructurations importantes dans le secteur de l'hospitalisation privée. Cette situation a généré des tensions et intensifié la concurrence entre les différentes cliniques, provoquant une surenchère sur les salaires (principalement des infirmières et des médecins) que l'entreprise n'a ni la volonté ni la capacité de suivre.

Ce contexte lui impose de développer des activités et des modes de prise en charge innovantes (télé médecine ou hospitalisation à domicile par exemple). Il l'a conduit également à accélérer la modernisation de ses plateaux techniques et ses investissements dans l'informatique.

L'entreprise se situe dans la tranche d'effectif [1000-4999] salariés avec un personnel essentiellement féminin (86% environ). Les effectifs se répartissent entre métiers du soin, qui représentent plus de 70% de l'effectif total, et fonctions supports. Le contrat à durée indéterminée à temps plein est la norme: 94% de CDI et 70% de temps plein. L'entreprise consacre un budget important à la formation professionnelle (3,2% de la masse salariale brute) qui constitue pour elle un investissement important. Ce taux est supérieur à l'obligation légale qui est de 1% pour les entreprises de cette taille. Elle investit également pour améliorer la QVT qui constitue pour le DRH un levier important de gestion du personnel: *«il vient en contrepartie de l'absence de moyens pour augmenter les salaires, réduire le temps de travail ou augmenter les effectifs»*. Il permet également selon lui d'avoir *«un turn over assez maîtrisé»* (autour de 10%), *«les femmes très largement majoritaires dans l'entreprise privilégiant la QVT, l'ambiance au travail plutôt que la recherche de meilleures conditions salariales à l'extérieur de l'entreprise»*.

L'entreprise fait cependant face à des difficultés de recrutement aigües, principalement sur les métiers d'infirmiers et d'aides-soignants. *«Il y a une vraie pénurie de candidats qu'on n'avait pas connu depuis 2012»* affirment tant le DRH que le responsable syndical, qui s'explique selon eux par les contraintes physiques et mentales de ces métiers, par le niveau des salaires (*«nous ne sommes pas très attractifs en matière de rémunération»* souligne le DRH) et par une dégradation de l'image de ces professions *«véhiculée par les médias»*. Pour pallier ces difficultés, l'entreprise mise sur la QVT. Elle tente aussi d'attirer des qualifications rares (infirmiers anesthésistes par exemple) par une prime versée par fractions sur un an. Il existe également un système de cooptation avec une prime pour le salarié qui fait rentrer dans l'entreprise une personne de sa connaissance.

### Où en est l'égalité professionnelle?

L'analyse des documents disponibles révèle plusieurs déséquilibres en matière d'égalité professionnelle. En premier lieu, plus de 86% des emplois sont occupés par des femmes.

---

<sup>109</sup> Nous avons rencontré un représentant de la direction et un responsable syndical. Ils ont mis à notre disposition les accords successifs en faveur de l'égalité professionnelle, plusieurs bilans sociaux et le rapport de situation comparée de 2012.

La proportion des hommes n'augmente que très faiblement, moins de 1%, entre 2012 et 2018. Les femmes sont surreprésentées dans certaines catégories socioprofessionnelles, comme le paramédical ou les employés, mais sous-représentées dans celle des médecins et dans les fonctions support. Par ailleurs le nombre moyen d'heures de formation des hommes médecins ou cadres non médical est deux fois plus élevé que celui des femmes. Enfin, il existe un écart moyen de rémunération très important entre les femmes et les hommes dans la catégorie des cadres non médicaux en 2012, seule catégorie présentant des inégalités salariales. Les données disponibles ne nous permettent pas d'en identifier ni l'origine, ni l'évolution. Le bilan social de 2018 révèle cependant que le montant des 10 rémunérations les plus élevées est supérieur pour les hommes: une surreprésentation des hommes dans les échelons les plus élevés pourrait expliquer les écarts de rémunérations observés.

Les entretiens permettent de compléter ces éléments factuels et de préciser un certain nombre de points. En matière d'évolution de carrière, le responsable syndical insiste sur les changements prévisibles concernant l'accès aux fonctions de cadre de service. A l'heure actuelle, les personnes occupant ces fonctions doivent obligatoirement être des soignants. Ce sont pour l'essentiel des femmes accédant à ces postes par promotion interne en faisant l'école des cadres. A l'avenir, la fonction sera assurée par des gestionnaires recrutés en externe dans le vivier notamment des écoles de management. Cette évolution aura une double implication: d'une part, un encadrement plus masculin, étant donné le profil des sortants de ces écoles, d'autre part, une transformation du dialogue social, l'approche gestionnaire se substituant à l'approche métier. S'agissant des attentes en matière de formation, le DRH dit constater des différences entre les hommes et les femmes: *«les hommes souhaitent accéder à des formations qui leur permettent d'avoir une évolution verticale, c'est-à-dire accéder à plus de responsabilités. Les femmes sont plus intéressées par les formations qui conduisent à une évolution horizontale, c'est-à-dire avec une maîtrise plus large de leur métier»*. En matière de rémunération, le DRH affirme: *«il n'y a pas de distinction entre les hommes et les femmes»*. Il ne peut selon lui en avoir dans la mesure où l'entreprise applique strictement la convention collective. De plus, elle utilise une classification classique selon laquelle chaque métier correspond à un coefficient qui multiplié par la valeur du point détermine la rémunération.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

La négociation de l'égalité professionnelle n'est «pas un sujet qui mobilise les foules» pour le DRH. Et la difficulté à élaborer un accord tiendrait pour la responsable syndicale au caractère majoritairement féminin de l'entreprise: *«on se dit qu'il y a beaucoup de femmes, donc il n'y a pas de soucis»*. Ce faisant, l'engagement de cette négociation en 2012 a été essentiellement motivé par la nécessité de se conformer à l'obligation légale.

Depuis 2012, l'entreprise a été successivement couverte par un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes puis par un accord relatif à la QVT. Ce dernier aborde, dans un même texte, le thème de l'égalité professionnelle et ceux de l'amélioration de l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle, les outils pour l'atteindre, la QVT dans le cadre des réunions d'expression directe et collective, la prévention de la pénibilité, la prévention des risques psychosociaux et l'emploi des travailleurs handicapés.

Le premier accord, signé en 2012 a couvert une période de 3 ans, et le second, en cours d'exécution, de 5 ans par l'ensemble. L'accord de 2012 a été signé par 3 des 4 organisations syndicales invitées à la table des négociations et celui sur la QVT par tous les partenaires sociaux. Nos deux interlocuteurs ont été parties prenantes des deux négociations.

Dans l'accord de 2012, le préambule fait état d'un diagnostic réalisé sur la base du rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise. Mais ce dernier ne présente aucun élément d'analyse des déséquilibres existants dans l'entreprise qui viendrait expliquer les domaines d'actions et actions retenus dans l'accord. Le préambule est peu développé. Il fait référence à la contrainte légale, ce qui laisse supposer une connaissance des textes. La volonté affichée est de «faire évoluer les esprits sur les préjugés et les stéréotypes» ce qui explique sans doute la prépondérance d'actions de sensibilisation à l'égalité. Les acteurs de la négociation ont retenu 3 domaines: «recrutement», «évolution dans l'emploi» et «articulation des temps». Ce choix semble pertinent car cohérent avec l'activité et les préoccupations de l'entreprise, notamment celle du recrutement. Il est à noter que le domaine des rémunérations n'est pas traité, ce qui signifie que l'accord n'est pas conforme aux obligations légales. Ce choix pourrait s'expliquer par le mode de fixation des salaires (convention). De manière générale, l'accord est dépourvu d'actions concrètes créant des incitations, visant à modifier les comportements, ou offrant de nouvelles opportunités aux salariés (actions de type «incitation» ou «offre»). La majorité des actions sont des actions de «sensibilisation» ou de «formalisation» des procédures visant à garantir un égal accès au recrutement, à la promotion et à la formation. Les mesures visant à favoriser l'articulation des temps en adoptant une démarche d'égalité parentale sont plus détaillées et plus concrètes mais demeurent peu ambitieuses. Il n'y a pas d'objectif de progression, mais l'accord propose des indicateurs de suivi pour la majorité des actions. Les indicateurs associés aux actions du domaine recrutement semblent pertinents: ils permettraient de vérifier la mise en œuvre des actions et dans une certaine mesure l'atteinte d'objectifs (bien que ceux-ci n'aient pas été fixes explicitement). Les autres indicateurs sont peu développés, parfois incohérents et imprécis. Une commission de suivi est mise en place.

S'agissant de l'accord sur la QVT, la structure du texte diffère car le thème de négociation est plus vaste. Un titre est dévolu à la définition du rôle des acteurs. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est traitée dans un titre spécifique, dont le contenu est quasi identique à celui de l'accord de 2012. L'intégration à la QVT n'a pas «appauvri» le thème de l'égalité professionnelle mais elle ne l'a pas non plus renforcé. Concernant la démarche, elle reste rigoureuse. La faible ambition des accords semble donc plus relever d'un manque de temps ou d'une faible mobilisation des acteurs que d'un manque de méthodologie. Par ailleurs, l'accord QVT définit, dans le titre consacré à la prévention de la pénibilité, des actions permettant d'améliorer les conditions de travail: mise à disposition des personnels d'aides à la manutention et au levage, mise en place de référents «gestes et postures», journées de bien-être, organisées une fois par mois gratuitement sur le temps de travail. Il offre également aux salariés la possibilité de consulter un psychologue, avec une prise en charge financière de l'entreprise à hauteur de trois séances. Ces actions ont été mises en œuvre concrètement dans l'entreprise au cours de l'année 2018. Destinées à tout le personnel, elles ont avant tout bénéficié au personnel soignant, principalement féminin.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

*Santé privée 2* a publié sur son site internet l'index sur l'égalité salariale femmes-hommes, conformément à ses obligations. Elle a obtenu une note de 83 points sur 100, au-delà de la ligne rouge de 75 fixée par la loi. Le résultat figure dans la rubrique «métiers», sans aucune précision sur les différents indicateurs. Le DRH indique qu'il a été compliqué à calculer, et que c'est le choix du mode de répartition des salariés en catégories de postes



équivalents qui a posé problème<sup>110</sup>. L'entreprise a finalement opté pour une répartition par niveau ou coefficient hiérarchique, en application de la classification de branche. Elle s'est appuyée pour faire son choix sur les documents<sup>111</sup> de la FEHAP, sa fédération de référence. Reste à voir à l'avenir quel va être l'usage qui va être fait de cet index et dans quelle mesure l'entreprise va se satisfaire ou non de sa bonne note relative et enclencher ou non une nouvelle dynamique pour développer l'égalité professionnelle dans l'entreprise.

---

110 Répartition par niveau ou coefficient hiérarchique ou répartition entre catégories socioprofessionnelles.

111 Et notamment sur une note du 22/02/2019 relative à la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

## ► TIC

---

TIC<sup>112</sup> est l'antenne régionale d'une société anonyme spécialisée dans le secteur des télécommunications. Cette société fait partie d'un grand groupe international qui développe des activités multi-services adressées à des particuliers et à des entreprises. La convention collective de son rattachement est la Convention collective nationale des télécommunications.

### L'évolution de l'entreprise dans son contexte

Basée à Strasbourg, TIC réunit les unités commerciales et techniques de l'Alsace, Lorraine et Bourgogne-Franche-Compte. L'entreprise se trouve sur un chemin de croissance, ce qui se témoigne par le maintien d'un volume important de recrutements. Actuellement, elle se situe dans la tranche d'effectif [+ de 5000] salariés, répartis en deux principaux pôles de métiers: les métiers techniques (conception réseaux, techniciens d'intervention)<sup>113</sup> et les métiers de relation clients. Le CDI est la norme au sein de cette entreprise.

L'entreprise est confrontée à la pénurie globale des techniciens qui la rend incapable de recruter massivement du personnel technique. Pour nos interlocuteurs RH, cette pénurie est due à l'incapacité de l'éducation nationale à valoriser ces métiers: *«la plupart des jeunes se dirigent dans des métiers de communication, de community management, de RH, de marketing»*. Cette problématique se conjugue avec des nouveaux défis technologiques et socio-économiques qui influent sur le contenu et l'avenir des métiers. Il en est ainsi des métiers techniques qui, selon nos interlocuteurs RH, se rapprochent beaucoup plus des métiers de l'informatique: *«aujourd'hui, les réseaux deviennent de plus en plus fiables, il y aura de moins en moins d'interventions et la gestion va passer beaucoup plus par l'informatique. Cela va aussi affecter la sous-traitance qui fera davantage de la maintenance»*. Il en est de même des métiers de relation clients qui font face à l'autonomie et aux exigences de plus en plus précises du client: *«même en boutique, le client parfois sait exactement ce qu'il veut, il est déjà très actif dans sa recherche et ses démarches»*.

Pour faire face à ces évolutions, l'entreprise développe une politique de recrutement externe, orientée sur le domaine technique. A travers une révision de son référentiel métier, qui met désormais l'accent sur les *soft skills* (capacité d'écoute, d'empathie, de gestion des conflits etc.), elle mise sur un recrutement innovant. Selon nos interlocuteurs RH, cela permettra à l'entreprise non seulement de réinventer le contenu de ses métiers, mais aussi de faire face aux problèmes de recrutement dans le domaine technique. Par le biais des opportunités de reconversion, l'entreprise vise aussi à réorienter le personnel de la relation client vers le domaine technique.

Au-delà de ces défis, l'entreprise fait face à une intensification de la concurrence qui l'incite à adopter une politique de diversification. Elle a adopté donc une stratégie d'ouverture à d'autres marchés porteurs d'avenir (banque, cyber sécurité etc.). En outre, elle s'engage dans une démarche d'innovation et d'optimisation de ses services, en recourant à des nouvelles technologies (fibre optique, intelligence artificielle), tout en mettant la technologie au service du client (conseillers virtuels). Ces avancées risquent d'accroître ses besoins en termes de personnel technique/informatique, comme le remarque le

---

112 Cette monographie est construite sur la base de deux entretiens: le premier avec deux représentants de la direction et le second avec un délégué syndical. De nombreux documents ont été remis: les cinq accords égalité, des bilans sociaux et le dernier rapport de situation comparée.

113 A noter qu'une grande partie de l'activité d'intervention technique est sous-traitée.

représentant syndical à propos de l'installation de la fibre. Des doutes demeurent alors quant à la capacité de l'entreprise à absorber ce personnel une fois la fibre employée.

## Où en est l'égalité professionnelle?

Selon les données dont nous disposons<sup>114</sup>, les femmes représentent 35% dans l'emploi global. Les principales inégalités en termes d'emploi s'observent dans le domaine technique pour lequel les hommes sont majoritaires. Malgré un taux de féminisation qui augmente régulièrement (la part des femmes est entre 20% et 22%), nos interlocuteurs RH remarquent qu'il reste très faible pour les métiers «réellement techniques» (entre 12%, 14%). D'après eux, cela s'explique par la forte présence de stéréotypes qui dissuadent les femmes à s'orienter vers ces métiers, mais aussi par le différentiel de niveau d'études entre les hommes et les femmes. Pour les femmes, *«il s'agit plutôt des parcours de réorientation vers des certificats de qualification professionnelle au niveau bac»*.

Le domaine de relation clients présente quant à lui une relative parité. Nos interlocuteurs constatent quelques écarts entre le travail en boutique et le travail en centre d'appel: *«il est plus difficile pour les femmes de travailler sur une boutique, compte tenu des horaires tardifs et le travail le weekend»*.

Pour pallier à ces déséquilibres, l'entreprise mise beaucoup sur la sensibilisation auprès des écoles. Elle développe tout un éventail d'actions et des partenariats qui permettent à ses salariés d'intervenir auprès des écoles et des forums professionnels, en vue d'échanger avec les jeunes sur le contenu de leurs métiers.

Concernant les inégalités salariales, dans la catégorie des employés, les femmes apparaissent légèrement mieux rémunérées que les hommes. A contrario, dans la catégorie des cadres et cadres supérieurs, elles sont légèrement moins rémunérées que les hommes<sup>115</sup>. Pour nos interlocuteurs RH, le principal facteur explicatif de ces écarts est l'expérience professionnelle: les femmes employées sont plus âgées et présentent un niveau d'ancienneté plus important et inversement pour les hommes cadres et cadres supérieurs.

Par ailleurs, le taux des femmes promues au niveau cadre est en baisse. Pour le représentant syndical, la difficulté des femmes à accéder aux postes de cadres est due à la complexité du système de grade au sein de l'entreprise. Pour les interlocuteurs RH, cette difficulté est intimement liée à la problématique du présentisme: *«quand les femmes voient leur patron travailler de 8h le matin à 21h le soir, elles se disent que de telles fonctions ne se sont pas faites pour elles»*. Elle représente également un phénomène d'autocensure des femmes *«qui mettent un plafond de verre et qui ne souhaitent pas évoluer vers des métiers de haute responsabilité»*. Cette autocensure se constate aussi au niveau des recrutements: les candidates semblent réticentes à postuler si elles ne disposent pas la totalité des compétences exigées. La procédure des entretiens et de la négociation des salaires relaye ce constat: *«les femmes ne négocient pas trop. Elles sont simplement contentes de se voir offrir le poste»*. Pour nos interlocuteurs, cela rejoint *«toute une imagerie qui existe, qui fait qu'une femme exerce un métier parce que ça lui plaît, un homme pour gagner sa vie»*. Notre interlocuteur représentant syndical nous présente une autre facette de cette problématique qui touche la fin de carrière des hommes et des femmes. L'entreprise s'est rendue compte que, sur un panel d'hommes et de femmes ayant le même profil au départ, les hommes finissent leur carrière à des grades beaucoup plus hauts que les femmes. Conséquemment, cela a eu des incidences sur leurs retraites (écart de

114 Rapport de situation comparée 2017.

115 Rémunération moyenne et médiane mensuelle par catégorie professionnelle et bande CCNT pour les agents fonctionnaires et les agents contractuels.

42%). Pour réparer ce préjudice subi par les femmes, l'entreprise a prévu une série de mesures compensatoires (rachat de trimestres au titre de la parentalité, compensation des cotisations de retraite du salarié pendant le congé parental).

Enfin, les femmes suivent en moyenne près de 4h de moins de formation que les hommes. Selon nos interlocuteurs RH, cet écart trouve son origine dans les formations du domaine technique, qui sont plus difficiles à mettre en place, compte tenu des spécificités en termes de compétences et des outils/matériaux nécessaires.

## La dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle

La démarche en faveur l'égalité professionnelle femmes/hommes est fortement ancrée au sein de l'entreprise. Elle remonte à 2004, date à laquelle le premier accord collectif sur ce thème a été signé. Selon nos interlocuteurs RH, l'entreprise a, depuis lors, réussi à construire tout un écosystème autour de la diversité et de l'égalité.

Le processus de négociation se déroule au niveau national. Sur plus d'une décennie, 5 accords collectifs sur le thème de l'égalité professionnelle ont été conclus (2004, 2007, 2011, 2014 et 2018), signés dans leur ensemble par presque toutes les organisations syndicales<sup>116</sup> ce qui atteste d'un relatif consensus. En 2010 puis en 2017, des avenants aux accords préexistants ont été établis pour permettre de poursuivre les négociations en cours (préalables aux accords de 2011 et de 2018). Le thème de l'égalité professionnelle repose sur un véritable processus de négociation. Celui-ci tient, selon le représentant syndical, à l'implication active des organisations syndicales qui préparent et construisent leurs revendications en amont: «*Il s'agit d'éviter le "système de l'entonnoir". Dès lors que vous attendez une première version du texte, vous ne faites que réagir à ce que propose le patron*». La négociation met aussi en avant des revendications ayant un apport tant pour le salarié que pour l'employeur.

Toutefois, les motivations qui entourent la conclusion des accords en la matière connaissent une gradation. Selon le représentant syndical, la négociation du premier accord de 2004 s'inscrit plutôt dans un jeu de communication marqué par la volonté de l'entreprise de construire une image valorisante à l'extérieur. Le caractère novateur du sujet à l'époque suscite la prudence tant des syndicats, que de la direction, sur les problématiques et les objectifs poursuivis. Pour notre interlocuteur, le vrai virage s'effectue à partir de 2011, tant pour des raisons externes (évolution législative), que pour des raisons internes à l'entreprise (contexte de crise sociale, redynamisation du dialogue social, nouveaux acteurs porteurs du sujet). Ainsi, l'accord de 2011 va assez loin dans les objectifs, mais il faudra attendre l'accord de 2014 pour avoir un engagement sur des objectifs chiffrés et pour développer une réflexion sur les moyens de leur déploiement.

Ces évolutions sont le résultat d'un apprentissage d'une véritable démarche de construction des accords, qui se reflète dans la structure des textes. L'accord de 2007 prévoit de «*mesurer les évolutions avec des indicateurs*» et dès 2011, les parties s'appuient sur un diagnostic des inégalités professionnelles relatives à chaque domaine. Cette phase de diagnostic, basée sur l'analyse du rapport sur la situation comparée mais aussi des bilans des précédents accords, apparaît renforcée dans les textes suivants. Elle permet de fixer et chiffrer les objectifs de progression et d'identifier les leviers d'action pour les atteindre: l'accord de 2018 est le plus abouti.

---

116 Les accords de 2004 et 2007 sont signés par 5 des 6 organisations participant aux négociations. L'accord de 2011 est signé par seulement 3 organisations. L'accord de 2014 est signé par 4 des 5 organisations présentes, celui de 2018 par l'ensemble. A noter que pour les deux avenants conclus en 2010 puis 2017, une organisation précédemment signataire s'est abstenue.

Une commission nationale et des commissions locales assurant la mise en œuvre et le suivi de l'accord avaient été établies dès 2004. Les modalités de suivi sont renforcées à partir de 2011. Il est prévu l'élaboration d'un «plan d'action local» afin de décliner l'accord au sein de chaque établissement. En 2014, parallèlement aux commissions locales en charge du suivi de l'accord, le «conseil local pour l'égalité» est créé afin d'appuyer la phase de diagnostic et de proposer des orientations pour le plan d'actions local. Il y a là une volonté de «décentraliser» la politique en faveur de l'égalité professionnelle afin qu'elle soit au plus proche des situations spécifiques des établissements principaux et secondaires.

Les accords sont riches, prévoyant des actions relevant de tous les domaines, à l'exception des domaines «classification» et «qualification»<sup>117</sup>. Bien que l'accord de 2018 ne concerne pas la QVT, il couvre des domaines complémentaires en matière de santé, de prévention et de lutte contre les violences (tout comme l'accord de 2014). De manière générale, les textes de 2014 et 2018 prévoient pour chaque domaine des actions de type «diagnostic». Puis selon les thèmes traités, les textes proposent d'autres types d'actions semblant ainsi se saisir de divers outils pour favoriser l'égalité professionnelle. Afin d'augmenter la part des femmes dans l'emploi et de lutter contre les stéréotypes, l'accord de 2014 prévoit une grande campagne de «sensibilisation-communication» qui est renforcée en 2018. Des mesures de «formalisation des procédures» et d'«accompagnement» sont développées pour tous les autres domaines. Cependant, il est à noter que peu d'actions visant à offrir de nouveaux droits aux salariés sont prévues dans ces accords. Leur élaboration est sans doute laissée à l'initiative des établissements via le plan d'action local, comme c'est le cas des mesures correctives des écarts salariaux. La question des inégalités salariales est renvoyée aux négociations annuelles obligatoires, qui établissent des budgets spécifiques de correction. Ainsi, dans les accords sur l'égalité professionnelle, les parties ne s'engagent pas sur des objectifs chiffrés dans le domaine de «rémunération». Les mesures s'y rattachant visent principalement à réduire l'impact de la parentalité sur les salaires mais aussi sur la retraite.

## Et maintenant? Quel avenir pour l'égalité professionnelle?

Conformément à ces obligations légales, l'entreprise a publié son index sur l'égalité salariale femmes-hommes. Cette publication se présente sous la forme d'une note de communication, facilement accessible par le biais de l'onglet «recherche» (en tapant index égalité). Cette note fait un rappel du cadre légal et affiche la note obtenue, qui est celle de 94 points sur 100<sup>118</sup>.

Pour le représentant syndical, le passage à obligation de résultat est un aspect satisfaisant. Toutefois, la pondération des indicateurs de l'index «*fera que plein d'écarts seront invisibles et que des bons résultats seront facilement atteignables*». Par exemple, il est facile d'obtenir des points «*du simple fait de respecter les obligations légales*», s'agissant surtout de l'indicateur relatif au pourcentage de salariées augmentées après la maternité. Un bon score obtenu à l'index, pourra aussi inciter les entreprises à ne plus vouloir négocier sur le sujet: «*cela risque de faire basculer tout l'aspect égalité professionnelle*».

L'entreprise affirme son approche globale sur la question, en obligeant toute négociation menée au sein de l'entreprise d'intégrer la dimension égalité professionnelle femmes/hommes. Elle se montre aussi volontaire de mener des actions plus poussées en la matière. Significative en ce sens est la conclusion d'un accord égalité au niveau mondial.

<sup>117</sup> La question des classification et qualification est implicitement traitée dans le domaine «recrutement».

<sup>118</sup> Note obtenue au niveau de l'Unité Economique et Sociale.

## ► Analyse transversale

---

L'analyse transversale, menée à partir des différentes monographies d'entreprise, vient souligner plusieurs constats qui freinent le développement de l'égalité professionnelle dans l'entreprise et la résorption des écarts salariaux. Un contexte législatif complexe et mouvant pèse sur la dynamique de négociation dans l'entreprise et la construction des accords égalité. Les entreprises se limitent alors à formaliser des pratiques existantes; malgré une volonté d'aller plus loin, les pratiques innovantes sont rares. Elles peinent à trouver des leviers d'actions pertinents face à des inégalités qui dépassent leur champ et des représentations sociétales ancrées. La mise en place de l'index égalité ne s'avère pas faciliter la compréhension des écarts salariaux. Ces constats sont repris dans les 4 sous-parties suivantes.

### La dynamique de la négociation collective dans l'entreprise

#### 1. Périodicité et contenu variables

La place accordée à la négociation sur l'égalité professionnelle ne peut être mesurée qu'en prenant en compte les changements affectant le processus de négociation obligatoire dans son ensemble. Cette négociation est bien identifiée dans les entreprises comme faisant partie des négociations obligatoires.

La procédure de négociation collective (périodicité, contenu...) dépend depuis les ordonnances de 2017 d'un accord de méthode qui fixe les règles de négociation. La négociation sur l'égalité professionnelle fait partie des négociations obligatoires mais elle n'est plus nécessairement annuelle. Les partenaires sociaux peuvent en faire évoluer la périodicité jusqu'à 4 ans. Ainsi, ils peuvent par exemple décider de ne négocier que tous les quatre ans sur l'égalité professionnelle, tout en maintenant une négociation annuelle sur les salaires. Fort logiquement, dans la plupart des entreprises interrogées, la périodicité de la négociation correspond à la durée des accords d'entreprise. Les entretiens dans les entreprises montrent qu'elles n'ont pas encore modifié la périodicité des négociations et ont privilégié le rythme existant du dialogue social, d'autant qu'il existe une culture de la négociation déjà ancienne sur ce sujet dans certaines entreprises (*Induco 2*). De plus, les organisations syndicales ont des difficultés à appréhender les très nombreuses réformes législatives qui ont modifié les règles sur la négociation collective.

Le contenu de la négociation a évolué. La loi a créé un bloc de négociation intégrant l'égalité professionnelle avec le thème de la QVT. Il est toutefois essentiel qu'il y ait des dispositions propres à l'égalité professionnelle puisque seule une absence d'accord collectif ou à défaut, de plan unilatéral sur l'égalité peut faire l'objet d'une sanction administrative. Certains syndicats ont craint que la spécificité de la négociation sur l'égalité professionnelle ne soit plus prise en compte dans un champ plus large intégrant toutes les discriminations dans l'entreprise (*Induco 1*).

#### 2. Autres impératifs du dialogue social

Les autres impératifs sur le dialogue social pèsent sur les négociateurs et font obstacle à une réelle prise en considération de la négociation sur l'égalité. Les négociateurs ont des difficultés à préserver du temps pour la négociation sur l'égalité. Comme pour les employeurs, la priorité a été ces derniers mois de se mettre en conformité avec la mise en

place du CSE qui devient depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'instance unique des élus du personnel. La mise en conformité des entreprises avec cette obligation légale est pourtant loin d'être atteinte. De plus, la volonté des lois récentes d'augmenter la parité entre les femmes et les hommes dans la composition des listes électorales lors des élections au CSE n'a pas toujours été bien accueillie par les acteurs. Cette «représentation équilibrée» a été vue comme une source de complexités, alors qu'au même moment, le législateur ouvrait davantage la possibilité de négocier à d'autres acteurs que les syndicats (par exemple, les élus du CSE). La représentation équilibrée a été jugée par certains comme un élément supplémentaire de marginalisation des syndicats dans l'entreprise.

### 3. Carence et variabilité du diagnostic préalable

La capacité de mesurer les enjeux liés à l'égalité professionnelle dépend de celle des négociateurs d'établir et d'analyser la situation de l'égalité dans l'entreprise. Le diagnostic sur la situation de l'entreprise est désormais fondé sur les données contenues dans la BDES. Certaines entreprises révèlent que la loi leur impose de collecter de trop nombreuses données dans ce document et que celles-ci ne sont pas examinées par les organisations syndicales (*Assurance 1*). L'information remise aux négociateurs n'est pas toujours mise en place et ses modalités d'accès pas toujours simples. Celles qui existent sont très différentes selon chaque entreprise, selon leurs modalités d'accès et selon leurs contenus. La loi impose des données précises sur l'égalité professionnelle. Toutefois, l'ordonnance dite «Macron» n° 2017-1386 renvoie largement à la négociation collective pour déterminer l'accès et la structure de la BDES. Toutes les entreprises n'ont pas utilisé ces marges de manœuvre, soit par méconnaissance de ces dispositions, soit par volonté de poursuivre la pratique. L'accessibilité, la qualité et la compréhension du diagnostic est donc très variable selon les entreprises. Il est notable que les entreprises font encore référence au rapport de situation comparée dans les entretiens menés.

Dans tous les cas, les données ne sont pas toujours présentées de façon intelligible ni pertinente pour analyser l'égalité au sein de l'entreprise. Par exemple, dans certaines entreprises, l'évolution salariale et la promotion des salariés sont commandées à la fois par des classifications conventionnelles classiques et des grilles internes. Or, la BDES peut donner des éléments sur les classifications sans se préoccuper de ces grilles internes, ce qui ne permet pas d'avoir une vue exacte de la situation de l'entreprise.

Les délégués syndicaux ont par ailleurs des difficultés à appréhender les différentes notions comprises dans cette négociation. Ces notions sont récentes dans le paysage juridique français. Souvent, seule la discrimination directe et ostensible à l'encontre des femmes est comprise. Certains concepts, comme l'égalité des chances et la possibilité d'une certaine «discrimination positive» font de leur côté l'objet d'un débat au sein de certaines organisations syndicales. Ces concepts sont parfois vus comme établissant des quotas rigides, contraires à une conception républicaine de l'égalité.

Enfin, la liaison n'est pas établie dans la loi entre la négociation collective avec les organisations syndicales, et l'information et la consultation annuelle du CSE, devant les élus du personnel. L'égalité professionnelle relève pourtant de leurs compétences et les données propres à l'entreprise sont analysées par les négociateurs et par les élus du personnel, chacun dans leur contexte. Parfois, les préambules d'accords collectifs font référence au diagnostic sur l'égalité professionnelle (*Induco 1*), mais ce n'est généralement pas le cas.

### 4. La difficulté à appréhender la situation dans le périmètre concerné

Il est parfois compliqué pour les acteurs de connaître la situation de l'égalité professionnelle dans leur entreprise.



Les délégués syndicaux ou les DRH rencontrés nous ont fait état d'accords collectifs qui sont conclus à un niveau géographique plus large (groupe, UES...) et qui s'imposent à eux. La question de l'égalité professionnelle leur échappe. Les organisations syndicales représentatives ne sont d'ailleurs pas nécessairement les mêmes à chacun de ces niveaux.

Le périmètre de la négociation peut évoluer. En effet, la négociation peut être faite au niveau du groupe de sociétés<sup>119</sup>, si un accord de groupe le décide ou a été négocié sur le même thème<sup>120</sup>. Si c'est le cas, l'entreprise se trouve dépossédée de la négociation puisqu'il n'est pas nécessaire de reprendre la négociation dans ce champ une fois qu'elle est menée pour le groupe. Il est peut-être favorable à l'égalité de traitement que la négociation se fasse dans le périmètre du groupe. Mais encore faut-il que le diagnostic se fasse à ce niveau. Or, il n'est aucunement obligatoire que les données dans la BDES soient établies pour l'ensemble du groupe. De plus, une négociation collective de groupe risque de ne pas prendre en compte les spécificités des filiales qui peuvent avoir des activités très éloignées. Il convient enfin d'identifier les raisons pour lesquelles la négociation se fait au niveau du groupe. Celle-ci s'explique-t-elle par la volonté de limiter le nombre des négociations, d'instaurer davantage une identité commune au sein du groupe, de favoriser l'égalité de traitement entre les filiales ou de se dispenser de négocier avec un syndicat présent dans une ou plusieurs filiales dont le poids est relativisé au niveau du groupe?

Parfois, les processus de négociation sont perturbés par les reconfigurations des groupes qui mettent en cause les accords collectifs existants.

Il en résulte une complexité pour connaître les règles conventionnelles applicables à l'entreprise. Cet éclatement du paysage conventionnel nuit à la possibilité d'avoir des actions adaptées en matière d'égalité professionnelle dans un périmètre déterminé.

Dans certaines entreprises, une articulation entre les niveaux est prévue. Les négociations locales doivent dans certains cas être validées au niveau central, lorsqu'il existe par exemple un statut spécial du personnel dérogatoire au Code du travail (*Assurance 1*). Cette obligation, qui bride toute possibilité locale d'aménagement, est très démobilisatrice et interroge alors sur l'intérêt de l'ouverture d'une négociation décentralisée. Dans d'autres schémas, l'accord est négocié au niveau central et décliné au niveau régional (*Agroalimentaire*), ce qui permet une meilleure adaptation des actions sur chaque site.

## 5. Une thématique prise en compte dans d'autres accords collectifs

Le thème de l'égalité professionnelle dépasse le seul cadre des accords spécifiques à ce thème. D'autres accords portant sur des objets comme l'aménagement du temps de travail (*Induco 1, Assurance 1*), la diversité (y compris des chartes, *Assurance 2* et *Induco 2*), la discrimination et des accords intergénérationnels (*Induco 1*) ou sur la mobilité géographique évoquent en tout ou partie l'égalité professionnelle. La situation des femmes est alors prise en compte en la croisant avec d'autres éléments, comme l'âge ou la situation familiale, ou l'articulation des temps. Les négociateurs sont dans ce cas attachés à une vue transversale et intégrative de l'égalité. Certains interlocuteurs syndicaux nous ont toutefois fait part de leur constat que certains thèmes liés à la QVT comme le télétravail, le droit à la déconnexion ou les risques psycho-sociaux prennent trop d'importance dans la négociation et risquent de minimiser la question de l'égalité professionnelle.

---

119 Les accords de groupe sont considérés comme des accords d'entreprise.

120 Art. L. 2232-33, C. trav.

## Evolution des accords et plans d'action

### 1. La couverture des entreprises par des textes: un recul sur plus d'une dizaine d'années pour certaines entreprises.

La mise à disposition de plusieurs textes pour chaque entreprise (à l'exception de Récupération pour laquelle des négociations sur l'égalité n'ont été engagées dans l'entreprise qu'en 2019) nous a permis d'apprécier l'évolution des accords et plans sur le thème de l'égalité professionnelle au regard des évolutions législatives.

La plupart des entreprises rencontrées sont couvertes par 2 accords portant spécifiquement sur le thème de l'égalité professionnelle (*Agroalimentaire*, *Assurance 1 et 2*, *Banque*<sup>121</sup>) ou englobant plusieurs thématiques (la QVT pour *Santé Privée 2*; le contrat de génération puis la QVT pour *Induco 1*). Les premiers accords collectifs d'entreprise ont été signés entre 2012 et 2014, les seconds entre 2016 et 2018. Ces entreprises d'au moins 50 salariés avaient donc l'obligation de négocier sur le thème de l'égalité en traitant obligatoirement la question des rémunérations<sup>122</sup>; les seconds textes étant soumis aux évolutions législatives adoptées depuis 2014<sup>123</sup>.

L'absence d'accords collectifs d'entreprise avant 2012 s'explique principalement par l'absence de contrainte légale ou, dans certains cas, par une faible mobilisation des acteurs (*Assurance 1*, *Récupération*). L'ouverture des négociations répond alors à une volonté de se conformer à l'obligation légale, mais la préoccupation pour la question de l'égalité professionnelle peut être plus ancienne. Certaines entreprises avaient déjà pris des mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle (comme *Induco 1*) ou étaient déjà couvertes par une charte diversité (comme *Assurance 2*). Ces premiers textes visent donc à formaliser des pratiques déjà existantes dans l'entreprise (cf. section suivante 3).

Deux entreprises de notre panel se démarquent (*Induco 2* et *TIC*): mobilisées depuis longtemps sur la question des inégalités professionnelles, des négociations avaient été ouvertes alors même qu'elles n'étaient pas encore obligatoires<sup>124</sup>. Ces entreprises sont couvertes depuis plus de 10 ans par 5 textes successifs sur l'égalité professionnelle: principalement des accords mais des plans d'actions ont été mis en place par *Induco 2* lorsque les négociations ont échoué.

Ainsi, nous identifions très peu de périodes depuis 2012 sur lesquelles les entreprises rencontrées ne sont pas couvertes par un texte.

### 2. Peu d'avancées de «fond» en faveur de l'égalité professionnelle

De manière générale, nous observons peu d'avancées de fond dans les textes étudiés en matière d'initiatives en faveur de l'égalité professionnelle. Les accords les plus récents s'inscrivent dans la continuité des précédents textes, reprenant pour l'essentiel les actions déjà mises en place. Cela peut s'expliquer en partie par le contexte législatif mouvant qui, au lieu de favoriser les initiatives, rend le processus de négociation complexe et peu lisible. Faute de temps, les négociateurs se reposent souvent sur l'existant afin de se conformer à leurs obligations. Cela aboutit à des accords stéréotypés, repris d'une négociation à

121 Dans le cas de *Banque*, un plan d'action a également été élaboré en 2019 suite à l'échec des négociations.

122 Loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012

123 La loi n° 2014-813 du 4 août 2014, la loi «Rebsamen» n° 2015-994 du 17 août 2015 et la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 dite «Loi Travail».

124 *Santé privée 1* a également conclu 3 accords sur le thème de l'égalité, le premier datant de 2009 mais celui-ci ne nous a pas été transmis.

l'autre. Par ailleurs, le renouvellement de la représentation syndicale pourrait également favoriser la reprise à l'identique des accords existants (*Induco 1*).

La présence d'une commission de suivi et d'un bilan des accords précédents pourraient et devraient inciter le développement de nouvelles actions lorsque les négociations reprennent à l'échéance d'un accord. En effet, leur rôle est d'apporter un diagnostic sur l'effectivité des actions et l'atteinte des objectifs chiffrés afin d'identifier ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Elle facilite ainsi la renégociation et l'amélioration de la qualité du texte (donc de la politique en matière d'égalité professionnelle).

Cependant, dans la pratique, tous les textes ne mettent pas en place une procédure de suivi de l'accord. Dans ce cas, les nouveaux textes reprennent, sans analyse préalable des déséquilibres ou de leur évolution, les mêmes domaines que précédemment (*Induco 1*, *Induco 2*, *Santé privée 1*). Cela peut être critiqué par les délégués syndicaux, qui vont alors refuser de signer les accords successifs (Chez *Banque* ou *Induco 2* par exemple, les représentants du personnel souhaitaient que l'entreprise prenne plus d'engagements concrets alors que la direction souhaitait reproduire l'existant). Certaines entreprises de notre panel ont mis en place une commission de suivi (*Assurance 2*, *Induco 2*, *Santé privée 1* et *2*, *TIC*). Mais lorsqu'ils existent, les bilans de suivi fournissent peu souvent une analyse détaillée des précédents accords ou une réflexion sur les changements opérés dans l'entreprise. Ils se limitent souvent à un suivi de la mise en œuvre des actions, permettant en général de conforter les négociateurs sur les actions déjà existantes, seulement parfois de compléter certaines mesures.

### 3. Des évolutions de «forme»: un apprentissage de la démarche de construction des accords

Nous identifions dans tous les textes (ce qui est confirmé par les entretiens) un véritable souhait d'aller plus loin en matière d'égalité professionnelle. Cependant, la qualité des premiers accords collectifs d'entreprise est diminuée par des problèmes méthodologiques. Ce constat avait déjà été mis en exergue par le rapport analysant les textes déposés en Alsace<sup>125</sup>. Certaines entreprises ne s'appuient pas sur une analyse des inégalités professionnelles en leur sein, ne se fixent pas d'objectifs de progression (associés au domaine et à chaque action) ou d'indicateurs de suivi (*Assurance 2*, *Banque*, *Induco 1*, *Induco 2*, *Santé privée 1* et *2*). On retrouve aussi très rarement la présence de modalités concrètes de mise en œuvre, une description des coûts engagés ou un échéancier. Ces éléments sont néanmoins essentiels à la réussite d'une politique en faveur de l'égalité professionnelle tant pour un choix pertinent des actions que pour une mise en œuvre et un suivi efficace.

Bien que peu d'initiatives soient prises dans les nouveaux textes, nous observons pour certaines une évolution majeure «de forme» qui témoigne d'un effet d'apprentissage de la démarche de négociation. Les textes les plus récents sont mieux structurés, s'appuyant plus souvent sur un diagnostic, proposant des actions accompagnées d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi cohérents. L'évolution la plus frappante est celle de *TIC* et *Induco 2* pour laquelle nous disposons de nombreux textes: si les premiers se ressemblent, nous identifions une rupture pour les deux derniers textes. Il semblerait que les acteurs maîtrisent mieux les concepts et les outils. Ils ont alors plus de facilité, pour une action déjà existante, à définir des modalités de mise en œuvre et de suivi plus concrètes et à s'engager sur des objectifs de progression chiffrés. Ainsi, il est possible de supposer que ces actions, bien que déjà existantes, aient un impact plus grand.

---

125 Bucher & Al, 2015.

En conclusion, il semblerait qu'il y ait un cout d'entrée dans la construction des accords. Les premiers visent à formaliser des pratiques parfois déjà existantes ou à se mobiliser en faveur de l'égalité professionnelle. Les suivants se reposent sur l'existant mais sont mieux structurés. Il faut attendre que la démarche de construction des actions et accords dans leur ensemble soit maîtrisée pour que les acteurs proposent de nouvelles mesures (*TIC*). Cela prend du temps, d'autant que les acteurs font face à un contexte législatif mouvant.

#### 4. L'évolution des textes face aux évolutions législatives

Contrairement à ce que les partenaires sociaux pourraient craindre, l'intégration du thème de l'égalité professionnelle aux négociations sur la QVT ne semble pas avoir eu un effet massif d'éviction des actions en faveur de l'égalité; mais elle ne les a pas non plus renforcées (*Induco 1, Santé privée 2*). A minima, le nouveau texte reprend l'ancien, les actions relatives aux domaines des conditions de travail et de l'articulation des temps faisant désormais partie du champ de la QVT. Chez *Santé privée 1*, le second texte portant sur la QVT est étoffé, les nouvelles initiatives concernent les conditions de travail (intégration des risques psychosociaux) ou l'aménagement des temps de vie.

Le constat est différent concernant le domaine des rémunérations. Obligatoire depuis 2012, tous les textes y font référence. Cependant, dans certains textes récents, la question est désormais renvoyée aux négociations sur les salaires (conformément à ce que la loi prévoit depuis 2014). Le risque est qu'elle ne soit pas traitée car non prioritaire. Alors qu'il est spécifiquement demandé aux entreprises de prendre des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération, peu s'engagent concrètement. Il apparaît donc important d'avoir des commissions égalité dont le rôle est d'assurer un suivi de l'ensemble des négociations et des actions en faveur de l'égalité qui y sont proposées.

Enfin, il n'y a aucune référence à la BDES dans les textes les plus récents. Lorsqu'un diagnostic de la situation de l'entreprise est établi afin de nourrir les négociations, il s'appuie généralement sur le rapport de situation comparée. C'est un outil que connaissent et maîtrisent désormais les partenaires sociaux.

### Quels types d'actions en faveur de l'égalité professionnelle?

Pour toutes les entreprises rencontrées, l'engagement en matière de l'égalité professionnelle est ambivalent. La contrainte légale et le souci de ne pas être identifié comme un «mauvais élève» reste prioritaire. En dépit de cela, on note une réelle volonté de s'engager en faveur de l'égalité, volonté qui s'inscrit dans le cadre d'une prise de conscience sociétale plus globale.

#### 1. Des entreprises sur la défensive: se conformer à l'obligation légale avec des mesures de type «information» et «formalisation»

La première motivation de l'ensemble des directions rencontrées semble être le respect de l'obligation imposée par la loi afin de ne pas être contraint de payer la pénalité financière de 1%. Pour certains, cela aurait même constitué la seule motivation (par exemple *Assurance 1*). Malgré la volonté affichée des pouvoirs publics d'en faire une priorité, ces sanctions sont pourtant rares, les inspecteurs du travail étant inégalement sensibilisés sur ce thème.

Par ailleurs, les employeurs critiquent un cadre législatif des négociations très strict, bien qu'ils expriment peu de difficultés majeures à l'appréhender. Plusieurs entreprises considèrent ces contraintes réglementaires chronophages et venant entraver la liberté décisionnelle de l'entreprise. Les différentes obligations légales qui pèsent sur l'entreprise en termes de ressources humaines (seniors, égalité professionnelle, déconnexion, pénibilité...) sont ressenties paradoxalement comme autant de rétrécissement des marges de manœuvre de l'entreprise, alors même que ces préoccupations étaient présentes de manière informelle dans ses pratiques. Il y a là un risque d'éviction des motivations intrinsèques des entreprises pour la contrainte légale.

Afin de contourner ou d'alléger ces contraintes, les employeurs s'engagent sur de nombreuses actions de type «information» et «formalisation» à destination à la fois des salariés, des responsables hiérarchiques ou des partenaires extérieurs. Dans le premier cas, il s'agit souvent d'un rappel de la législation, identifié comme une action par les partenaires sociaux et permettant à ces derniers de remplir leur obligation sans engagement fort, notamment financier. On les retrouve dans tous les domaines, mais plus fréquemment dans les domaines «rémunération», «formation» et «recrutement». Dans le second cas, elles visent à faire respecter des principes non contraints par la loi, mais aussi de façon plus surprenante, les obligations légales. Elles sont peu coûteuses mais imposent un changement dans les pratiques du fait de la systématisation des procédures. On les retrouve le plus fréquemment dans les domaines «recrutement», «rémunération», «conditions de travail» et «classification».

Dans le domaine «recrutement», lorsque des métiers féminisés ou masculinisés sont identifiés (parfois sans préciser lesquels, par exemple *Santé privée 1*), les textes proposent systématiquement deux actions: l'une de type «sensibilisation», l'autre de type «formalisation». Il s'agit alors d'une part d'informer les candidats ou les recruteurs aux outils et aux enjeux de l'égalité et d'autre part de vérifier que les procédures de recrutement sont exemptées de toute forme de discrimination (*Assurance 1*, *Santé privée 1*). L'objectif est tout simplement de garantir la neutralité du processus de recrutement. En l'absence de plus d'informations, il est difficile d'apprécier la pertinence de ces actions et leur ambition. Cependant les entreprises ne semblent pas réellement s'engager à réduire les déséquilibres en termes d'emploi. Les déséquilibres sont selon elles le fruit de la «société» et doivent être corrigés en amont.

Le domaine «rémunération» est aussi peu traité par des actions offensives ou correctives. Cela peut s'expliquer par l'existence d'une convention de branche qui limite la marge de manœuvre des négociateurs (*Assurance 1*) ou par le fait que ce thème soit déjà négocié dans les négociations annuelles obligatoires (*Santé privée 1*). Les actions déployées sont alors des mesures de sensibilisation à destination de l'encadrement et des salariés sur la progression salariale des femmes et des hommes au retour de congés liés à la parentalité (*Assurance 1*, *Assurance 2*). Les actions de «formalisation» visent principalement à mettre en place des procédures de contrôle des inégalités salariales (*Assurance 2*, *TIC*). De manière plus générale, aucun texte ne budgétise les mesures (ce que la loi ne rend pas obligatoire), ce qui permettrait pourtant de quantifier l'effort des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle.

La négociation sur l'égalité ne fait pas l'objet d'une grande conflictualité. Les délégués syndicaux dans leur majorité ont laissé la main à l'employeur. Les organisations syndicales se concentrent davantage sur les négociations obligatoires portant sur les salaires, le temps de travail ou la gestion de l'emploi. Trois raisons principales expliquent l'intérêt limité des élus au niveau de l'entreprise. Le premier facteur tient au caractère majoritairement féminin ou masculin de l'entreprise: les négociateurs n'identifient pas de problème d'égalité entre les femmes et les hommes puisqu'il n'y a que des femmes (*Assurance 1*, *Santé privée 2*) ou que des hommes (*Récupération*). Le deuxième facteur tient à

la spécificité du statut de l'entreprise ou l'importance du groupe (*Assurance 1, Assurance 2*). Enfin, la préexistence de politiques en faveur de l'égalité dans les entreprises de notre échantillon, évolutives en fonction des besoins des entreprises a également limité l'intérêt des élus. La plupart des acteurs étaient plutôt préoccupés par l'état de la conjoncture, ce qui les a quelque peu détournés d'un sujet qui leur semblait correspondre à des acquis dans l'entreprise (*Banque, Santé privée 1*).

Globalement, l'obligation d'obtenir un résultat prime souvent sur la qualité des accords collectifs et l'adéquation de ceux-ci à la réalité de l'entreprise, même si l'étude des entreprises a mis en avant la singularité et la pertinence de certaines actions de type «formalisation». Ces constats aboutissent à des accords stéréotypés, repris d'une négociation à une autre.

## 2. Des entreprises à l'offensive avec actions de type «Incitation» & «offre»

De l'avis de tous, ces textes n'ont pas révolutionné les façons de faire. Toutes les entreprises se sont contentées de fixer par écrit des pratiques qu'elles menaient antérieurement. Il ressort néanmoins que l'obligation légale a contraint les entreprises à réfléchir sur leurs pratiques RH en matière d'égalité professionnelle et leur a permis de fait de promouvoir la politique sociale de l'entreprise déjà en œuvre. Plusieurs entreprises ont même inclus cette démarche dans leur politique de responsabilité sociale, qu'elles valorisent par ailleurs souvent sous forme d'un label (*Agroalimentaire, Assurance 1 et 2, Induco 1, TIC*).

Par ailleurs, la volonté d'agir en faveur de l'égalité professionnelle est marquée par une prise de conscience globale des partenaires sociaux, qui s'affirme d'années en années. La question de l'égalité professionnelle a longtemps été considérée comme une contrainte ou «comme un sujet qui ne regardait pas l'entreprise» (*Récupération*). Aujourd'hui, il y a une volonté d'agir sur un sujet de société (*Induco 2*). Cela se traduit notamment par la formation des élus (notamment via les confédérations syndicales – *Induco 2*) et par la consignation par écrit d'actions, préexistantes ou non, de type «Incitation» et «offre».

Les partenaires sociaux mettent en avant le rôle majeur du rapport de situation comparée. Bien qu'il ne s'agit plus d'une obligation légale, il leur permet de faire émerger les problèmes et axes d'amélioration. Des mesures concrètes de type «offre» ou «incitation» peuvent être alors proposées. Elles visent à réduire les inégalités en corrigeant les déséquilibres existants et sont donc amenés à modifier l'organisation et la structure de l'entreprise. L'obligation légale de négocier a permis à la fois de «mettre par écrit» des actions préexistantes, renforçant ainsi l'engagement des partenaires sociaux, mais aussi de proposer des actions innovantes, en lien avec le diagnostic.

On les retrouve en premier lieu dans le domaine «articulation des temps». La charge de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle pèse encore majoritairement sur les femmes mais les hommes prennent une part de plus en plus importante dans cette gestion et n'hésitent pas à réduire leur temps de travail pour pouvoir se consacrer à leur vie personnelle. Par ailleurs, la question de la QVT fait désormais partie des préoccupations principales des salariés. Ces évolutions obligent les entreprises à s'y adapter et à proposer activement de nombreux dispositifs permettant d'apporter aux salariés des éléments concrets d'équilibre des temps de vie (*Industrie, Assurance 1 et 2, Santé privée 1 et 2, Récupération, TIC*). La plupart des actions ciblent la parentalité, prévoyant des accompagnements, aménagements de temps de travail ou encore des mesures de progression salariale. Afin de «corriger» les inégalités, certaines entreprises prévoient une majoration des cotisations retraites pour un salarié à temps partiel ou après un congé lié à la parentalité (*TIC*).



Bien que moins fréquentes, les mesures de type «offre» ou «incitation» sont également présentes dans d'autres domaines, en fonction souvent d'un diagnostic partagé basé sur le rapport de situation comparée. Par exemple, dans le domaine «rémunération», chez *Santé privée 1*, les parties s'engagent à corriger les écarts de rémunération non expliqués, en fixant un seuil. D'autres entreprises attribuent même une enveloppe de rattrapage afin de réduire les inégalités (*Assurance 2, TIC*)

Parce qu'elles sont ambitieuses, les mesures de type «offre» ou «incitation» sont plus souvent proposées avec des objectifs de progression et des indicateurs de suivi pertinents et cohérents ce qui améliore la qualité du suivi et du texte dans son ensemble.

## Les entreprises face aux écarts de rémunérations

Quelques changements se dessinent dans la répartition du travail entre les femmes et les hommes et leurs conditions d'emploi. Mais cette évolution ne constitue pas la norme. La division sexuée des tâches et des fonctions reste dominante dans les entreprises de notre panel, ce qui contribue à maintenir des écarts de rémunération importants entre les femmes et les hommes (*Assurance 2, Banque, Induco 1, TIC*).

Au niveau national, une large partie de l'écart de salaire moyen entre femmes et hommes provient du travail plus fréquent des femmes à temps partiel (responsable de 10 points d'écart). Ce point n'est pas pris en compte dans les accords que nous avons examinés. Une partie importante des écarts de salaire horaire provient de l'inégale répartition des hommes et des femmes dans les différents métiers (ségrégation horizontale) mais aussi dans l'échelle hiérarchique (ségrégation verticale). Ainsi, nous trouvons des écarts de rémunération dans notre échantillon beaucoup plus marqués chez les cadres et qui peuvent dépasser les 15% en faveur des hommes. Ils sont plus réduits ou plutôt plus invisibles chez les non cadres: d'une part parce que les femmes y sont les plus nombreuses, d'autre part, parce que le calcul des écarts de rémunération sur la base des salaires en équivalent temps plein occulte l'impact du temps partiel qui est précisément le plus fréquent dans ces catégories socio-professionnelles.

### 1. Ségrégation professionnelle: des territoires non mixtes et une ségrégation dans l'échelle hiérarchique

Conformément aux enseignements de la littérature, nous retrouvons dans notre échantillon principalement des hommes dans les métiers techniques ou de production, les fonctions logistiques ou l'informatique (*Agroalimentaire, Assurance 1, Induco 2, Récupération, TIC*) et une surreprésentation des femmes dans les ressources humaines, la relation client, et les métiers de soins à la personne (*Assurances 1 et 2, Santé privée 2*). Les DRH interrogés affichent une indifférenciation marquée des genres lors du recrutement. Cela peut paraître évident dans la mesure où la loi proscrit toute discrimination selon le sexe lors de l'embauche. La surreprésentation des hommes dans certaines fonctions techniques ou dans l'industrie est vue par nos interlocuteurs comme étant liée aux stéréotypes sur les métiers qui limitent en amont l'inscription des femmes dans les formations techniques. Ils invoquent alors des contraintes externes. Pour y remédier, certaines entreprises tentent d'élargir leur vivier de recrutement en valorisant des figures féminines dans ces métiers (*Agroalimentaire, TIC*) et ce d'autant plus qu'elles sont sur les métiers en tension. Ils veillent également à sensibiliser les managers et les recruteurs à ces thématiques (*Agroalimentaire, Assurance 1*). D'autres ont une démarche plus pro-active en veillant à avoir autant de candidates que de candidats lorsqu'elles recrutent (*Récupération, Induco 2*) ou en essayant de favoriser le recrutement interne de femmes sur des postes masculins (*Agroalimentaire*). A l'inverse, lorsqu'il y a surreprésentation des femmes dans certaines fonctions (infirmières, aides-soignantes), les entreprises ne semblent pas y voir



de problème. Cette répartition inégale des femmes et des hommes dans les métiers participe aux écarts de salaire dans la mesure où les métiers dits «féminins» sont moins valorisés que les métiers «masculins» (Grévy et Lebert, 2019).

Sans surprise, nous constatons un encadrement majoritairement masculin dans les entreprises de notre panel. Dans les entreprises majoritairement masculines et mixtes, la part des femmes parmi les cadres est au mieux représentative de leur poids dans l'effectif global (*Induco 2, Santé privée 1, TIC*). Dans celles à majorité féminine, elles sont sous-représentées dans les emplois de cadres (*Assurances 1 et 2, Banque, Santé privée 2*). Il existe également des formes de ségrégation à l'intérieur même de la catégorie des cadres. Dans les trois catégories de figure, elles n'occupent (à l'exception de *Santé privée 1*) qu'une place marginale dans les positions managériales les plus élevées. Par ailleurs, les femmes sont le plus souvent cantonnées dans les fonctions relatives aux ressources humaines, aux méthodes et à la qualité (*Induco 1 et 2, Santé privée 1*) et quasi absentes dans les postes d'ingénieur. L'inégale position des femmes et des hommes n'est pas que le fruit de facteurs externes à l'entreprise relevant de représentations, elles résultent aussi des difficultés des femmes à concilier vie familiale et vie professionnelle (et notamment pour les postes à forte responsabilité) dans un contexte d'inégale répartition par genre des tâches domestiques et familiales.

## 2. Quels leviers d'action?

### a. Agir sur les parcours professionnels et conditions d'emploi

L'inégale position des femmes et des hommes dans l'emploi constitue la première source d'explication des écarts de rémunération. Ils sont d'abord le fruit des représentations sociétales, mais ces différences tiennent aussi à des phénomènes qui sont de la responsabilité des entreprises: les inégalités d'accès à la formation professionnelle ou à la promotion se traduisent par des déroulements de carrière différenciés. Malgré les actions engagées dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle, on observe la persistance de ces inégalités dans certaines entreprises (*Assurance 1, Récupération*). Ce phénomène s'explique par le fait que les mesures qui sont déployées servent un objectif de rééquilibrage, qui peut conduire à la mixité ou à la parité, mais pas nécessairement à l'égalité (Charpenel et al., 2019). Et on retrouve cette même problématique de «représentation équilibrée» pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité, ce qui peut conduire certains responsables à se féliciter de la parité entre les femmes et les hommes dans les positions managériales alors même qu'elles représentent plus de deux tiers des effectifs.

Une source d'inégalité a trait aux interruptions de carrière plus fréquentes pour les mères et qui pèsent largement sur leurs rémunérations (Meurs et Pora, 2019). Les entreprises se préoccupent de veiller à ce que les congés liés à la parentalité ne pèsent pas négativement sur les évolutions de carrière (par exemple, *Agroalimentaire* et *Assurance 2*) et essaient de communiquer de façon «non genrée» afin que pères et mères puissent se sentir concernés. A ce titre, une entreprise a un comportement innovant (*TIC*): constatant des différences de droits à pension marquées selon le genre (écart de 42% en faveur des hommes), elle a mis en place un système de rachat de trimestres au titre de la parentalité et de compensation des cotisations de retraite du salarié pendant le congé parental.

Le fait que des formations soient organisées loin du lieu habituel de travail (*Assurance 1*) peut également expliquer des inégalités d'accès à la formation. De manière plus générale, les évolutions différenciées de carrière résultent des conditions de travail, que ce soit en termes de temps (horaires décalés ou tardifs, travail le week-end end ou de nuit) (*Induco 1 et 2*) ou de contraintes physiques ou environnementales (*Récupération*). Dans les accords, les entreprises proposent des aménagements d'horaire, d'éviter les réunions tardives ou le télétravail (*Assurance 1*) afin que les femmes puissent plus facilement concilier vie

familiale et vie professionnelle. Elles cherchent également à sensibiliser les managers aux contraintes liées aux charges familiales (*Assurance 1, Récupération*).

### **b. Agir sur les comportements et représentations**

Nos interlocuteurs mentionnent des inégalités pouvant être liées à la mise en doute des capacités des femmes, par elles-mêmes ou par les recruteurs. La littérature a montré que les femmes pouvaient avoir des comportements différents de ceux des hommes dans la mesure où elles étaient moins disposées à la compétition ou à négocier leur salaire (Croson et Gneezy, 2009; Babcock et Lashever, 2003). On retrouve ce constat dans nos entretiens avec des DRH qui relèvent que les «femmes se brident» ou encore que les «postes à responsabilité sont moins prisés et moins occupés par les femmes» ou qu'une femme qui postule sur un poste essaie de satisfaire «110% des critères». Dans deux entreprises, des groupes de femmes ont été mis en place afin qu'elles se soutiennent mutuellement (*Induco 2, Banque*). Cette dernière structure propose également des actions de mentoring pour les femmes qui les sollicitent. Ces réseaux sont ciblés sur les femmes cadres à haut potentiel afin de favoriser leur carrière et peut ainsi contribuer à diminuer le phénomène de ségrégation verticale. Notons néanmoins que ces réseaux n'adressent qu'une partie des inégalités et peuvent être perçus par les délégués syndicaux comme étant trop proches de la direction (Pochic et al., 2019).

Enfin, si les femmes sollicitent moins de formations pour évoluer dans l'échelle hiérarchique (*Santé privée 2*), les managers peuvent également avoir des idées ancrées sur les comportements présumés des femmes. Un délégué syndical notait ainsi que «*Il y a l'idée qu'à un moment de sa vie, la femme va s'absenter de son travail, tandis que l'homme continuera sa carrière*» (*Assurance 2*) ou que les «*femmes ne répondent pas aux exigences du métier*». Les femmes se voient alors offrir moins de promotions et donc de possibilité d'évolution dans l'échelle hiérarchique. Dans ce cadre, la possibilité d'ouvrir les postes à responsabilité aux personnes à temps partiel (*Banque*) constitue une nette progression.

### **c. Résorber les écarts salariaux inexpliqués**

L'essentiel des écarts salariaux résulte de l'inégale position des femmes et des hommes en emploi mais lorsqu'on tient compte de ces différentes caractéristiques, une partie reste inexpliquée. Cette dernière est évaluée à environ 9% au niveau national. Six entreprises évoquent ce problème et prévoient de corriger d'éventuels écarts de rémunération non justifiés. Cette partie est généralement renvoyée à la négociation annuelle obligatoire et n'a pas de budget spécifique alloué. Mentionnons également que les interlocuteurs ne précisent pas toujours ce qu'ils entendent par des écarts non justifiés (*Assurance 2, Banque, Induco 2, TIC*). D'autres entreprises le précisent mais adoptent des critères différents. Ainsi, pour *Induco 1*, il est tenu compte en plus des caractéristiques de l'emploi (système Mercer), des caractéristiques individuelles et notamment de l'ancienneté, l'expérience et la performance individuelle. *Recupération* tient compte de l'âge, l'ancienneté, les qualifications et la fonction. Enfin, *Santé privée 1* identifie les écarts non expliqués par l'expérience, performance, diplôme ou des raisons conjoncturelles. Par ailleurs, l'entreprise s'engage seulement à corriger les écarts supérieurs à un seuil donné. Ainsi, la notion d'écart non expliqué est sujette à caution et n'est pas stabilisée. Précisons enfin que cette méthode ne permet pas de tenir compte de la discrimination indirecte.

## **3. L'index de l'égalité salariale femmes-hommes: un outil de résorption des inégalités salariales?**

Neuf entreprises de notre panel ont publié l'index de l'égalité salariale et se situent toutes au-dessus de la note de 75 points sur 100, ligne rouge en dessous de laquelle doivent être

mises en place des mesures correctrices. Elles se classent également au-dessus de la note moyenne des entreprises françaises qui est de 83 points. Les réactions des responsables des ressources humaines et des responsables syndicaux sont diverses par rapport à cette obligation supplémentaire mais ne suscitent pas d'enthousiasme particulier. Les services RH qui se préoccupent de l'égalité professionnelle s'en servent comme une façon de montrer leur intérêt pour cette thématique (*Assurance 1, Santé privée 1, Banque*). D'autres restent dubitatifs et le voient comme une formalité à accomplir plus qu'un instrument susceptible de faire évoluer les pratiques (*Agroalimentaire, Assurance 2*). Certains responsables syndicaux émettent également des réserves sur l'utilité de l'outil en mentionnant qu'il n'est pas difficile d'obtenir une note élevée ou expriment la crainte que les entreprises se satisfassent de cette note et que cela remettait en cause la pertinence de la négociation sur l'égalité professionnelle (*Santé privée 1, TIC*). Il faut également souligner qu'une bonne note ne rime que rarement avec l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

## ► Bilan de la négociation de branche

Nous avons mené trois entretiens avec des négociateurs de branche que nous mettons en regard avec le bilan national de la négociation collective. Le nombre d'accords de branche progresse et la qualité s'améliore même si des difficultés méthodologiques subsistent.

### Un bilan de la négociation de branche

Si l'on se réfère aux chiffres du Ministère du travail (Tallec-Santoni, 2019), environ 15 millions de salariés sont couverts par 674 conventions collectives de branche<sup>126</sup>. Ces branches sont très diverses dans leur taille et dans le type d'emplois ou de métiers qu'elles proposent. Les différences en termes d'égalité professionnelle y sont notables. Si l'on regroupe ces conventions collectives en 22 grands groupes<sup>127</sup>, la part des femmes dans l'emploi varie de 12% (transports) à 66% (habillement, cuir, textile). Au niveau global, le salaire net moyen en équivalent temps plein d'une femme est de 19.8% en dessous de celui des hommes et la pénalité est encore plus marquée dans les banques, établissements financiers et assurances (-37%); les branches non agricoles diverses (-35.3%) et les professions juridiques et comptables (-30.8%). A l'autre extrême, il existe un bonus salarial pour les femmes travaillant dans le bâtiment et les travaux publics (0.4%) et une pénalité dans le secteur des transports (-4.0%). Dans ces derniers secteurs, ces différences s'expliquent essentiellement par le type d'emplois et de métiers qu'elles occupent.

Entre 2016 et 2018, le nombre d'accords sur le thème de l'égalité professionnelle est en hausse au niveau des branches: 135 textes y font référence en 2016, 169 en 2017 et 225 en 2018 (Graphique 4). Mais il peut s'agir d'accords portant exclusivement sur ce thème

► Graphique 4. Evolution de la négociation collective de branche sur l'égalité



Source: Le bilan de la négociation collective (2019)

126 Hors branche agricole.

127 Regroupement en 22 grands secteurs.

► **Tableau 11. Evolution de la négociation d'entreprise sur l'égalité en Région Grand Est**

	2016	2017	2018	2019
Taux de couverture	32%	35%	39.6%	46.3%
Nombre de mises en demeure (en cumul depuis le 01/01/2013)	162	266	489	542
Nombre de pénalités	0	6	1	7

Source: DIRECTE Grand-Est

(12 textes) ou d'accords sur un thème lié à l'égalité professionnelle (213 textes). En effet, dans la mesure où les origines des inégalités sont multiples, le thème peut être abordé dans le cadre des négociations sur les rémunérations, sur les classifications, sur le temps de travail ou sur la QVT.

La négociation de branche encadre les conditions de l'égalité professionnelle. Notons également que les entreprises qui sont tenues de négocier ne le font pas toujours. Ainsi, au niveau de la Région Grand Est (région d'origine de notre échantillon), le taux de couverture des entreprises a progressé entre 2016 et 2019. Il reste cependant encore inférieur à 50% en août 2019 (Tableau 11). Moins de la moitié des entreprises qui sont censées négocier ou déposer un plan d'action l'ont fait effectivement. De nombreuses entreprises ne remplissent donc pas leurs obligations légales.

## La dynamique de la négociation collective de branche

Le bilan de la négociation collective (2019) mentionne une amélioration des textes dédiés à l'égalité professionnelle qui ne se contentent plus de faire de simples rappels à la loi. Pourtant, certains textes n'échappent pas à ce biais et peuvent inclure dans leurs mesures l'interdiction de poser des questions aux femmes candidates sur leur état de grossesse, alors que la loi l'interdit expressément. Ils peuvent également proposer des entretiens au retour du congé de maternité, ce qui constitue également une obligation légale. On peut aussi trouver de grandes déclarations de principes tels que *«les signataires soulignent que la formation professionnelle constitue l'un des leviers essentiels pour assurer une égalité de traitement entre les femmes et les hommes»* ou des mesures dont on se demande si elles seront mises en œuvre concrètement. Par exemple, un texte mentionne que *«les parties signataires demandent aux entreprises de mettre en place de manière objective des parcours de formations permettant aux hommes et aux femmes de bénéficier de la professionnalisation nécessaire au maintien et à l'évolution de leurs compétences»*.

La Direction générale du travail vérifie la légalité des dispositions des accords de branche avant extension ministérielle. Un expert d'une Direction ministérielle avec laquelle nous nous sommes entretenus fait état d'accords qui restent très programmatiques, et de négociation d'accords sans que de réel diagnostic ait été réalisé, alors que c'est obligatoire. La Direction générale du travail émet des réserves lors de la procédure d'extension lorsque les accords se contentent de reprendre la loi.

Dans le bilan de la négociation collective (2019), il est également fait mention de difficultés méthodologiques qui subsistent dans la mesure où certaines branches peinent à effectuer un diagnostic des différences; programmer des mesures opérationnelles de résorption des écarts et effectuer un suivi des actions proposées. Nous avons examiné de façon plus approfondie trois accords de branches auxquelles appartiennent les entreprises de notre échantillon (Encadré 3). On retrouve en partie le constat précédent dans la mesure où un seul texte fait une analyse des écarts de rémunération et un seul texte comporte des

indicateurs de suivi. Ils proposent tous des mesures qui constituent parfois des rappels à la loi ou des grands principes sans réelle portée opérationnelle.

Des mesures plus ambitieuses peuvent cependant être mises en place. Le bilan de la négociation collective (2019) en relève un certain nombre. Nous avons pu constater, pour notre part, que deux branches du domaine de l'industrie (Branches B et C) étaient très actives dans leurs activités de communication auprès des jeunes, et notamment des jeunes femmes. Elles visent à favoriser leur candidature sur des métiers «masculins», ce qui leur permettrait, de ce fait, d'élargir leur base de recrutement. D'autres mesures peuvent modifier le quotidien des salariées et favoriser l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle comme la possibilité de favoriser le télétravail (Branche A) ou d'aménager les horaires de réunion (Branche B). Parmi d'autres mesures innovantes, et relevées par la Direction générale du travail, on peut mentionner la volonté de favoriser la formation des femmes et d'y allouer une enveloppe salariale (Branche C).

Le positionnement des accords de branche n'est pas évident dans la mesure où certaines branches ne veulent pas trop contraindre des entreprises qui peuvent être très hétérogènes. Elles sont alors tentées de faire de simples rappels à la loi et d'énoncer de grands principes. Ceci rejoint la conclusion de Pochic et al. (2019) qui montraient que les accords de branche jouent peu sur les accords d'entreprise. Des branches conçoivent alors, et envisagent l'accord comme une boîte à outil dans laquelle l'entreprise peut venir piocher des idées. Par ailleurs, on peut également relever qu'il existe des différences notables entre secteurs. Certains ont une réelle tradition de négociation, mais c'est loin d'être le cas de tous (Combrexelle, 2015).

Enfin, les branches évoquent la limite de leur démarche et estiment que les inégalités entre hommes et femmes relèvent plus de problèmes culturels et de stéréotypes de genre. Comme nous l'avions noté auparavant, il existe encore de grandes différences dans la façon dont hommes et femmes choisissent leur orientation, leur métier et les secteurs dans lesquels ils souhaitent exercer une activité.

En revanche, malgré les nombreuses évolutions législatives récentes, nous n'avons pas relevé de changements importants dans les pratiques de négociations. Nos interlocuteurs disent avoir «*continué à faire comme d'habitude*». De façon générale, ils n'ont pas non plus de retour sur les mesures concrètes prises dans le cadre des accords d'entreprises, ni sur la mise en place de l'index égalité. Ce constat rejoint les conclusions de la Direction générale du travail selon lesquelles les ordonnances dites «Macron» avaient eu peu d'impact pour le moment.

### Encadré 3. Exemples d'accords relatifs à l'égalité professionnelle et à la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

**Branche A.** C'est une petite branche qui regroupe environ 30 000 salariés (en 2016) d'un secteur de fabrication et de commerce de produits spécialisés. La branche comprend de nombreuses petites structures et emploie 55% de femmes. Nous avons interviewé un consultant en ressources humaines qui a négocié au nom d'un groupement de trois organisations patronales. L'interlocuteur se réfère à un bilan de la branche pour nous donner des chiffres sur les écarts de rémunération, sans apporter une vision de cet écart global. Il est jugé «*peu important*». Après consultation des chiffres du Ministère du travail, nous avons pu établir que l'écart de revenu net moyen était de 27.2% en 2016 dans cette branche (contre 19.8% pour l'ensemble des salariés couverts par des conventions collectives). La branche est dynamique et trois accords ont été conclus en 2019 (QVT; Handicap et Egalité Professionnelle) qui s'insèrent dans une démarche globale de Responsabilité Sociétale des Entreprises. L'accord de branche est ambitieux dans la

mesure où il aborde les neuf domaines de négociation possibles et prévoit de très nombreuses actions. Il comporte également des indicateurs de suivi. Certaines mesures sont innovantes. On peut citer notamment la mise à disposition d'un «*guide de sensibilisation à l'égalité pour le recrutement et pour la formation des personnes qui arrivent sur un poste "masculin" ou "féminin"*». Il encourage à la mixité des emplois et à l'identification des postes «*non-mixtes*». Il suggère d'effectuer une analyse des écarts salariaux et propose d'allouer une enveloppe pour le rattrapage salarial. Au titre de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, il propose par exemple de favoriser le télétravail. Enfin, l'accord concerne toutes les entreprises de la branche et fournit également une boîte à outils pour aider les entreprises à définir leur méthode de travail pour négocier un accord. Concernant la négociation de branche, l'interlocuteur considère qu'elle est importante car elle couvre toutes les entreprises. Enfin, conclut-il, les ordonnances n'ont pas modifié la façon de travailler.

**Branche B.** C'est aussi une petite branche qui regroupe environ 30 000 salariés (en 2016) d'un secteur industriel. Comme de nombreux autres secteurs industriels, cette branche emploie peu de femmes (22%). Notre interlocuteur, responsable des relations sociales de la branche, nous fournit des chiffres sur les déséquilibres entre hommes et femmes en termes d'emploi et de formation mais pas en termes de rémunération. Le Ministère du travail indique un écart de 6%, largement inférieur à la moyenne du secteur privé. Cet écart peut s'expliquer en partie par la structure de l'emploi et une surreprésentation des ouvriers. Notre interlocuteur mentionne que la négociation n'est pas conflictuelle car «*tout le monde est engagé sur le sujet et est conscient de l'importance du sujet*». Le dialogue social dans la branche est jugé bon. Par ailleurs, la branche souffre d'un problème d'attractivité et souhaite élargir sa base de recrutement. L'accord est jugé «*assez classique*» et met surtout en avant des actions concrètes en faveur de la promotion des métiers via internet ou par le biais de magazines à destination de jeunes. «*Pour le recrutement, que ce soit un homme ou une femme, tout le monde est le bienvenu*». La branche diffuse également un livret sur les métiers. Les mesures dans les autres domaines sont essentiellement des rappels à la loi ou des déclarations de principe, sauf en ce qui concerne l'aménagement des horaires de réunion ou la volonté de mettre en place des parcours de formation permettant aux salariés de maintenir leurs compétences. Enfin, concernant l'opportunité de négocier au niveau de la branche, l'interlocutrice mentionne que la négociation est facile et qu'elle permet de rappeler aux entreprises les principes fondamentaux de l'égalité femmes/hommes.

**Branche C.** C'est une branche de taille importante au niveau national (1 600 000 salariés) d'un secteur industriel, et qui compte environ 30 000 salariés dans le Bas-Rhin. Un accord national couvre le domaine de l'égalité professionnelle pour les unités territoriales. La part des femmes dans la branche est faible (22% au niveau national - 26% dans le Bas-Rhin) car, selon le représentant juridique régionale, «*il est difficile de dépasser les stéréotypes*». Il nous fournit des chiffres sur les inégalités de rémunérations entre salariés français mais pas de chiffres relatifs à la branche. Le Ministère du travail chiffre l'écart de la branche à 13.9% et 14.8% dans le Bas-Rhin. La branche a surtout travaillé sur son problème d'attractivité dans un contexte de difficultés de recrutement sur certains métiers. Des partenariats ont été mis en place pour inciter les jeunes à s'engager sur les métiers de l'industrie. En revanche, pour faire «*rentrer les femmes dans la filière de formation, on n'a pas la main là-dessus*». Il existe une volonté de ne pas «*mettre de contraintes sur les entreprises*» mais «*de jouer également un rôle d'accompagnement en répondant aux entreprises qui les sollicitent*» Pour notre interlocuteur, il est important que la négociation reste au niveau de l'entreprise car leurs besoins sont très variés. Mais il ajoute qu'«*elles ne peuvent que profiter de la mixité*». L'accord national reprend des statistiques très précises sur les inégalités et décompose les écarts de revenu mensuel entre hommes et femmes. Plusieurs supports ont été réalisés par la branche à destination des entreprises et notamment: i) un guide qui leur rappelle leurs obligations et leur fournit des pistes pour conclure un accord; ii) un guide reprenant les différentes initiatives menées autour de l'égalité-professionnelle pour les unités territoriales. Deux autres initiatives peuvent



paraître intéressantes. L'une consiste à augmenter la prise en charge des frais de formation pour les salariées des TPE-PME. L'autre encourage les entreprises à aider au financement des frais de garde des enfants. Selon notre interlocuteur, les ordonnances dites «Macron» n'ont pas d'effet sur la façon dont se déroulent les négociations.

# ▶ Partie 3

## Synthèse et recommandations

---



## ► Synthèse et recommandations

---

### Les raisons de cette étude

- Des constats et une hypothèse
  - ▶ Des inégalités de rémunérations persistantes entre les femmes et les hommes malgré une législation qui établit le principe de salaire égal pour un travail de valeur égale et interdit les discriminations fondées sur le genre
  - ▶ La négociation collective constitue un outil important pour régler et réguler les conditions d'emploi...
  - ▶ ...et elle peut jouer un rôle important pour lutter contre les disparités de salaire, y compris la part « inexpliquée » de l'écart salarial entre les femmes et les hommes
- Des spécificités françaises
  - ▶ L'égalité professionnelle fait l'objet d'une négociation administrée au niveau de l'entreprise
  - ▶ L'égalité professionnelle est un domaine obligatoire de négociation au niveau de la branche
  - ▶ L'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes entend créer une obligation de résultat en matière d'égalité de rémunérations

### Les objectifs de notre étude

- Affiner les connaissances sur la négociation collective de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France
- Identifier et apprécier, sur la durée, la qualité des mesures retenues dans les accords et plans portant sur l'égalité professionnelle
- Tenter de mesurer leur effectivité en regardant si ces actions ont débouché ou non sur des résultats tangibles en matière de réduction des écarts de rémunération

### Ce qu'il faut garder à l'esprit

- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, est un des éléments de la question plus générale de l'égalité des sexes au sein de la société. Elle relève à la fois de la politique publique mais aussi de la sphère privée
  - ▶ Les stéréotypes sur la place des femmes et des hommes ont la vie dure, que ce soit dans la vie professionnelle ou privée ou dans le domaine de la formation
  - ▶ Les écarts de rémunération sont le fruit d'influences multiples: économiques et sociales, sociétales et institutionnelles
- L'entreprise n'a donc pas toutes les armes pour agir, mais elle peut constituer un vecteur d'évolution des comportements en matière d'égalité (Bucher et al., 2015)

## Notre méthodologie

- ▶ Une analyse des accords collectifs et plans unilatéraux relatifs à l'égalité professionnelle recueillis dans le cadre d'une enquête de terrain dans 10 entreprises
- ▶ Une réinscription de ces textes
  - ▶ Dans le contexte de leur production, avec des entretiens auprès des représentants de la direction et du personnel
  - ▶ Dans le cadre général de la place des femmes et des hommes sur le marché du travail
  - ▶ Dans le cadre juridique de la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la mise en place de l'Index de l'égalité
- ▶ Un bilan de la négociation collective de branche à partir de données générales et d'informations recueillies auprès des négociateurs de branche

## Ce que l'on a appris

- ▶ La persistance de la ségrégation professionnelle, horizontale et verticale dans toutes les entreprises de notre panel
- ▶ Le lien robuste entre cette ségrégation professionnelle et l'explication des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes
- ▶ L'engagement fort d'un nombre limité d'entreprises en faveur de l'égalité professionnelle et salariale avec des actions en termes de prévention et de réparation
- ▶ Le poids des actions unilatérales et des mesures individuelles pour prévenir ou résorber les écarts de rémunération
- ▶ L'importance d'une action sur la durée et d'un engagement fort des parties prenantes de la négociation collective sur l'égalité professionnelle
- ▶ L'intérêt de l'index de l'égalité professionnelle femmes hommes, mais aussi ses limites, et le risque qu'il fait peser sur l'existence même de la négociation collective sur cette question
- ▶ La coexistence de bonnes notes à l'index et d'écarts constatés de rémunérations
- ▶ Les carences et la variabilité du diagnostic préalable à la négociation
- ▶ La fragilisation de la négociation collective sur l'égalité professionnelle avec la mise en place du CSE et les très nombreuses réformes législatives
- ▶ L'articulation limitée de la négociation d'entreprise avec la négociation de branche
- ▶ La constance des processus de négociation collective d'entreprise malgré les changements intervenus depuis les ordonnances dites «Macron» de 2017

## Recommandations

### Au niveau des branches

- ▶ Un diagnostic de branche repère pour les entreprises
  - ▶ Diffuser aux entreprises concernées le diagnostic sur l'écart salarial femmes-hommes dans la branche professionnelle établi par le Ministère du travail

- Un appui à la négociation dans les petites et moyennes entreprises
  - Prévoir dans les accords de branche des modèles d'accord collectifs et/ou des dispositions applicables aux entreprises à défaut d'accord collectif
- Communiquer sur la primauté des accords de branche sur les accords d'entreprise en matière d'égalité professionnelle

## Au niveau des entreprises

- Former les négociateurs sur l'interprétation d'une BDES, sur l'identification des écarts de rémunération «expliqués» et «non expliqués» et sur la recherche des fondements de ces écarts
- Instituer un recours à l'expertise: à l'image de l'expertise prévue pour le CSE<sup>128</sup>, les délégués syndicaux devraient bénéficier d'une expertise financée par l'employeur
- Intégrer dans le devoir de négocier loyalement, l'obligation de transmettre l'information pertinente sur l'égalité professionnelle dans le périmètre de la négociation (groupe, unité économique et sociale...)
- Imposer une prise en compte de la situation propre à chaque filiale lorsque la négociation collective sur l'égalité s'engage au niveau du groupe de sociétés
- Articuler la procédure d'information et de consultation du CSE avec la négociation: l'accord collectif ou le plan d'action doivent être des outils de la commission de l'égalité professionnelle du CSE lorsque celle-ci existe<sup>129</sup>
- Améliorer l'effectivité de l'accord collectif ou du plan d'action sur l'égalité professionnelle en imposant en condition de validité un comité de suivi de l'accord ou du plan
- Mettre à disposition des négociateurs des outils simples de suivi des déroulements de carrière et relatifs à la ségrégation professionnelle verticale
- Construire des indicateurs sur la place des femmes et des hommes dans les bas niveaux de classification et les 10% de salaire les moins élevés
- Travailler sur la gestion de carrière des femmes sur la base de ces deux catégories d'indicateurs
- Améliorer la prévisibilité du temps de travail, réduire les horaires atypiques
- Faire une évaluation de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés respectivement les femmes et les hommes pour mettre en évidence les contraintes physiques et mentales «invisibles»
- Développer des actions individuelles de résorption des écarts de rémunération (enveloppe de rattrapage salarial par exemple)
- Privilégier les actions de réparation collectives (rachat de trimestres au titre de la parentalité, compensation des cotisations de retraite du salarié pendant le congé parental, surcotisation retraite pour les salariés à temps partiel financée à 100% par l'employeur
- Prévoir dans les entreprises majoritairement masculines des campagnes de «sensibilisation-communication» pour augmenter la part des femmes dans l'emploi et lutter contre les stéréotypes

128 L'expert peut être dans certains cas financé à 100 % par l'employeur (art. L 2315-80, C. trav.).

129 En l'absence de dispositions conventionnelles contraires, la commission sur l'égalité professionnelle est obligatoire dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

► **Tableau 12. Critères pouvant guider l'évaluation de la qualité des accords et des plans**<sup>130</sup>

Cadrer et définir en amont de la négociation	Être précis sur l'objet et le lieu de la négociation Établir un calendrier des négociations
	Veiller à des négociations «sérieuses et loyales» Disposer de tous les documents utiles à la négociation
	Procéder à l'analyse complète et profonde des documents
Formation des négociateurs	Identification des différentes notions: diversité, égalité professionnelle, égalité de traitement et discriminations
	Analyse de la BDES: identifier les indicateurs clés
	Définition claire des notions «actions, objectifs de progression et indicateurs de suivi»
	Mise en place d'un comité de suivi de l'accord
Un accord plutôt qu'un plan	Importance de la négociation
Présence d'un diagnostic partagé et chiffré	Etablir des données statistiques détaillées Fixer des indicateurs clés
	Mettre en place des outils de suivi des déroulements de carrières et relatifs à la ségrégation professionnelle verticale <sup>131</sup>
	Utiliser un outil de constat de la répartition des femmes et des hommes dans la hiérarchie des entreprises (outil développé par Dominique Meurs)
	Utiliser les outils de l'APEC sur l'analyse de l'évolution professionnelle
	Utiliser les outils de la méthode «du nuage de points» (méthode Clerc)
	Fixer des indicateurs sur la place des salariés dans les bas niveaux de classification et les 10% de salaire les moins élevés
	Fixer un indicateur synthétique d'écart de rémunérations calculé à partir des rémunérations «toutes choses égales par ailleurs» et non en équivalent temps plein
Faire émerger dans le diagnostic les principaux axes d'amélioration et posant les bases d'une dynamique de progression	
Agir sur un nombre restreint de domaines avec un panel d'actions comportant des modalités concrètes	
Fixer des objectifs de progression et des indicateurs de suivi chiffrés (pour chaque action et dans chaque domaine)	
Prévoir une majorité d'actions de type «offre» et «incitation»	Bien que coûteuses pour l'entreprise, ce sont celles qui permettent le plus de déclencher une dynamique vers l'égalité professionnelle
Budgétiser les actions	
Mettre en place une enveloppe de rattrapage salarial	
Agir sur le temps et les conditions de travail	Prévoir des mesures d'aménagement du temps de travail (plus de temps flexible si demande des salariés)
	Réduire les horaires décalés ou tardifs
	Accroître la prévisibilité du temps de travail (planning remis en avance)
	Agir sur la pénibilité
	Mettre en évidence les contraintes physiques et mentales «invisibles» <sup>132</sup>
Prévoir des mesures de réparation collective	Par exemples: rachat de trimestres au titre de la parentalité, compensation des cotisations de retraite du salarié pendant le congé parental, surcotisation retraite pour les salariés à temps partiel financée à 100% par l'employeur

<sup>130</sup> Cette partie reprend très largement les éléments conclusifs de l'étude que nous avons menée antérieurement (Bucher et al. 2015).

<sup>131</sup> Cf. Rapport IGAS (2016).

<sup>132</sup> Faire une évaluation exhaustive des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs.



# ▶ Partie 4

**Consultation tripartite sur  
l'étude (9 Décembre 2020)**

---





## ► Consultation tripartite sur l'étude (9 décembre 2020)

---

**Points clés de la consultation tripartite sur le rapport «Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: l'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg)»**

**Webinaire organisé par le Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY, BIT-Genève) et le Bureau de l'OIT pour la France, le 9 décembre 2020)**

### Appréciation générale sur le rapport

- Très positif dans l'ensemble. Les différents intervenants soulignent l'intérêt de l'étude, la richesse de son contenu et partagent les points mis en avant
- Le constat cadre avec les retours de terrain
- Les recommandations sont jugées intéressantes, et sont pour certaines largement partagées, notamment celles relatives au diagnostic sur la situation comparée des femmes et des hommes, à l'importance de la formation des négociateurs et des mesures réparatrices. Il est cependant souligné par certains mandants que l'étude a été menée auprès d'un nombre limité d'entreprises dont il est difficile de tirer des recommandations au niveau national

### Principaux points ressortis de la réunion

- Complexité du sujet de la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
  - Des notions difficiles, notamment celles de «salaire égal pour un travail de valeur égale», de compétences et de pénibilité «invisibles» et non prises en compte
  - Un cadre législatif complexe et évolutif
  - Un thème qui nécessite une appropriation et du temps et qui n'est pas toujours un sujet prioritaire en entreprise
  - Un objet sociétal qui requiert la mobilisation de tous les acteurs, publics et privés
- Pertinence de la négociation collective pour la qualité du texte
- Importance de la qualité des indicateurs et de la présence d'une enveloppe salariale
- Un sujet transverse à toute l'entreprise, qui intervient dans tous les domaines de l'organisation du travail
- Apport des accords de branche
- Index salarial
  - Intérêt de cet outil, qui met en avant le sujet de l'égalité professionnelle, et en fait une priorité nationale
  - Des risques et des limites pour les organisations syndicales représentatives de salariés

- ▶ Les indicateurs effacent une partie des écarts de rémunération
- ▶ Une bonne note ne constitue pas un blanc-seing
  - ▶ L'Index ne remplace pas la négociation collective
  - ▶ Intérêt d'avoir des bilans réguliers
- ▶ Effets de la pandémie
  - ▶ Une inquiétude partagée sur ses conséquences pour l'emploi des femmes
  - ▶ Une mise en évidence des métiers « invisibles », souvent exercés par des femmes
  - ▶ Un risque de faire passer les négociations sur ce thème au second plan

## Conclusion

Les mandants estiment d'ores et déjà utile et pertinent de rendre l'étude publique.

# ▶ Bibliographie

---



## ► BIBLIOGRAPHIE

---

- Azmat G., Petrongolo B. (2014), «Gender and the labor market: what have we learned from field and lab experiments?», *Labour Economics*, 30 (C), pp.32-40.
- Babcock L., Lashever S. (2003), «Women don't ask: negotiation and the gender divide», Princeton University Press.
- Bertrand M. (2011), «New perspectives on gender», in *Handbook of labor economics*, 4 (B), pp.1546-1592.
- Bessone, A.-J., Cabannes, P.-Y., Marrakchi, A. (2016), «Halo autour du chômage: une population hétérogène et une situation transitoire», *INSEE Références*, pp. 20-33.
- Blau, F., and Kahn, L. (2006), «The US gender pay gap in the 1990s: slowing convergence», *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (1), pp. 45-66.
- Blau, F., and Kahn, L. (2017), «The gender wage gap: extents, trends and explanations», *Journal of Economic Literature*, 55 (3), pp. 789-865.
- Bucher A., Forté M., Garat T., Moizard N., Terraz I. et Tournadre F. (2015), *Négociation l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: avancées, résistances et conditions de développement*, Rapport pour la Direccte Alsace, Université de Strasbourg: Institut du travail, avril, 92 p. [<http://www-idt.u-strasbg.fr/spip.php?rubrique34>].
- Bucher & Al, 2015, préc.; voir aussi Bucher A., Forté M., Garat T., Moizard N., Terraz I. et Tournadre F. (2018), *Egalité professionnelle: quels apports de la négociation «administrée»?», Chroniques du travail n° 8, Université de Strasbourg: Institut du travail, décembre.*
- Chamki, A., Toulemonde, F. (2015), «Ségrégation professionnelle et écarts de salaires femmes-hommes», *DARES Analyses*, n° 82.
- Collet, M. and Rioux, L. (2017), «Scolarité, vie familiale, vie professionnelle, retraite: parcours et inégalités entre femmes et hommes aux différents âges de la vie», in *Femmes et Hommes, l'égalité en question*, INSEE références.
- Grézy, B. and Beckert, M. (2017), «Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification», Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Grézy, B. and Lebert, S. (2019), «Égalité des femmes et des hommes dans les procédures RH: le réflexe égalité à chaque étape», Rapport pour le conseil supérieur à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Charpenel M., Demilly H. et Pochic S. (2017), «Egalité négociée, égalité standardisée?», *Travail, Genre et Société* n° 37.
- Combrexelle, J.-D. (2015), «La négociation collective, le travail et l'emploi», Rapport au Premier ministre, 140 p.
- Coron, C., Boussard-Verrecchia, E., Berthou, K. and Meurs, D. (2019), «Quelle efficacité attendre des indicateurs pour mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes?», *Revue de droit du travail*, p. 147.
- Crosno R., Gneezy U. (2009), «Gender differences in preferences», *Journal of Economic Literature*, 47, pp. 1-27.

- Global Deal (2019), «La contribution du dialogue social à l'égalité des sexes», Note thématique, International Labour Office, Geneva, 16 p.
- Grimshaw, D. and Rubery, J. (2015), «The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence», International Labour Office, Geneva, 82 p.
- International Labour Organization (2018), «Global wage report 2018/19: what lies behind gender pay gaps», International Labour Office, Geneva, 172 p.
- Kahn, S. and Ginther, D. (2017), «Women and Stem», NBER Working Paper n° 23525, Cambridge.
- Lemière, S. (2013), «L'accès à l'emploi des femmes: une question de politiques», Rapport pour le Ministère des Droits des Femmes.
- Maruani, M. and Meron, M. (2012), «Un siècle de travail des femmes: 1901-2011», La découverte.
- Meurs, D. and Ponthieux, S. (2006), «L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser?», *Economie et statistique*, 398-399, pp. 99-129.
- Milewski, F. (2005), «Les inégalités entre les femmes et les hommes: les facteurs de précarité», Rapport à la Ministre chargée de la parité, la documentation française.
- Miné, M. (2014), «Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes: de nouvelles ressources pour assurer l'égalité des droits», *Revue de droit du travail*, p. 688.
- Miné, M. (2017), «La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du Code du travail», *Travail, Genre et société*, Vol.1, p. 133.
- Minni, C. (2015), «femmes et hommes sur le marché du travail», *DARES Analyses* n° 017.
- Ministère du Travail (2019), «La négociation collective en 2018», Ministère du travail, Direction Générale du travail, 521p.
- Moizard, N. (2015), «La négociation sur l'égalité professionnelle et sur la lutte contre les discriminations après la loi «Rebsamen» du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi», *Revue de droit du travail*, p. 616.
- Muller, L. (2012), «les écarts de salaire entre hommes et femmes en 2019», *DARES Analyses* n° 016.
- Neumark, D. (2018), «Experimental research on labor market discrimination», *Journal of Economic Literature*, 56(3), pp. 799-866.
- Niederle M., Vesterlund L. (2007), «Do women shy away from competition? Do men compete too much?», *Quarterly Journal of Economics* 122, pp.1067-1101.
- OCDE (2018), «Atteindre l'égalité femmes hommes. Un combat difficile». Editions OCDE, Paris.
- Pochic, S., Brochard, D., Chappe, V.-A., Charpenel, M., Demilly, H., Milner, S. and Rabier, M. (2019), «L'égalité professionnelle est-elle négociable?», *DARES document d'études* n° 231.
- Santoro, G. (2016), «Réflexions sur l'efficacité du droit de la négociation collective sur l'égalité hommes-femmes», *Droit social*, p. 49
- Santoro, G. (2017), «L'articulation des temps de vie par la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes», *Droit social*, p. 160.

- Les résultats des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France: L'exemple de dix entreprises de l'Eurométropole de Strasbourg

Santoro, G. (2019), «La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel: de nouvelles exigences pour l'égalité salariale entre les femmes et les hommes», *Revue de droit du travail*, p. 190.

Talleg-Santoni, D. (2019), «Portrait statistique des principales conventions collectives de branche en 2016», *DARES Résultats n° 033*.

World Bank (2019), «Women, business and the law», Washington, 36 p.



# ▶ Annexes

---





## ► Annexe 1: Les sources internationales et européennes engageant la France

---

### Les sources internationales:

- Constitution de l'OIT – Traité de Versailles (Partie XIII – art. 427).
- La Convention OIT n° 100 sur l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale du 29 juin 1951 ratifiée par la France et entrée en vigueur le 10 mars 1954.
- La Convention OIT n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et profession du 25 juin 1958 ratifiée par la France le 28 mai 1981.
- La Convention OIT n° 156 du 23 juin 1981 sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales ratifiée par la France le 16 mars 1989.
- Convention de l'ONU sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, adoptée par l'Assemblée générale, dans sa résolution A/RES/34/180, le 18 décembre 1979, entrée en vigueur le 3 septembre 1981.

### Les sources européennes

#### S'agissant de l'Union européenne:

- Le Traité de l'Union européenne (TUE) – article 2.
- Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE): articles 8, 10, 19 par. 1, 153 par. 1, 157.
- La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 12 décembre 2007: art. 21 (Non-discrimination), 23 (égalité entre hommes et femmes).
- Le Socle européen des droits sociaux du 17 novembre 2017: principe 2 (l'égalité entre les femmes et les hommes) et le principe 3 (l'égalité des chances).
- Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).
- Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant application de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par BUSINESSSEUROPE, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE, *JOUE L 68/13, 18.3.2010*.
- Directive (UE) 2019/1158 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil.

#### S'agissant du Conseil de l'Europe:

- La Convention de sauvegarde des droits de l'homme et libertés fondamentales, plus connue sous le nom de Convention européenne des droits de l'homme signée le 4 novembre 1950 et entrée en vigueur en France le 3 mai 1974. art. 14 (égalité et non-discrimination)

- ▶ La Charte sociale européenne révisée du 3 mai 1996, entrée en vigueur en France le 1er juillet 1999 – art. 20 «Droit à l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi et de profession, sans distinction fondée sur le sexe»
- ▶ La Convention sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique, 12 avril 2011, dite «Convention d'Istanbul», entrée en vigueur en France le 1<sup>er</sup> novembre 2014.

## ► Annexe 2: Glossaire

---

**Base de données économiques et sociales (BDES):** la BDES rassemble les informations permanentes sur l'entreprise ou le groupe destinées aux représentants du personnel. Ces informations touchent à la comptabilité, les effectifs, les investissements, les rémunérations, les dépenses sociales, la sous-traitance, les flux financiers dans le groupe et vers l'entreprise, ainsi que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'entreprise. Son contenu et ses modalités d'utilisation peuvent faire l'objet d'un accord collectif dans l'entreprise.

**Comité social et économique (CSE):** le CSE est la nouvelle instance unique d'information et de consultation des représentants élus du personnel créé par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017. Cette instance est obligatoire dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés à partir du 1er janvier 2020. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, il a d'importantes attributions en matière sociale et économique. Il est obligatoirement informé et consulté, dans le cadre de la politique sociale, sur la situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle.

**La commission de l'égalité professionnelle:** cette commission est créée au sein de comité social et économique dans les entreprises d'au moins 300 salariés. Elle est notamment chargée de préparer les délibérations du CSE relatives à la politique sociale de l'entreprise, aux conditions de travail et à l'emploi, dans les domaines qui relèvent de sa compétence.

**Délégué syndical:** le délégué syndical est un représentant du personnel nommé (et non élu) par les organisations syndicales représentatives qui constituent une section syndicale dans une entreprise ou un établissement d'au moins cinquante salariés. C'est par son intermédiaire que le syndicat fait connaître à l'employeur ses revendications et négocie les conventions ou accords collectifs d'entreprise ou d'établissement. Le statut du délégué syndical n'a pas été impacté par les ordonnances dites «Macron».

**Niveaux de négociation collective:** en droit français, de nombreux niveaux de négociation coexistent. Des accords peuvent être négociés au niveau national et interprofessionnel. Les accords nationaux interprofessionnels sont parfois négociés préalablement au vote d'une loi. Des négociations s'engagent également au niveau sectoriel pour donner lieu à des accords de branche. Il existe aussi la possibilité de négocier des accords collectifs de groupe, des accords interentreprises, des accords d'entreprise ou d'établissement. Même si son régime n'est pas organisé par la loi, un accord peut être négocié au niveau de l'Unité économique et sociale qui réunit plusieurs personnes morales qui ont établi des liens sur leurs activités, leurs dirigeants et leurs politiques sociales.

**Négociation collective administrée:** la loi prévoit des mécanismes destinés à inciter les partenaires sociaux à conclure des accords collectifs ou à établir un plan d'action. Deux thèmes sont actuellement concernés: l'égalité professionnelle et la prévention de la pénibilité. Si une entreprise n'est pas couverte par un accord collectif ou un plan établi unilatéralement par l'employeur, elle doit s'acquitter d'une contribution financière, en fonction de la masse salariale de l'entreprise.

**Négociation collective obligatoire:** le Code du travail impose l'ouverture de négociations collectives dans les branches et dans les entreprises sur certains thèmes. Dans l'entreprise, les négociations sont regroupées en trois thèmes: le temps de travail, la rémunération, le partage de la valeur ajoutée; la qualité de la vie au travail (QVT) et l'égalité professionnelle; la gestion des emplois.

**Ordonnances dites «Macron»:** Suite à l'élection du Président Emmanuel Macron, plusieurs ordonnances ont été rédigées par le gouvernement en matière sociale et adoptées le 22 septembre 2017. Le Parlement a validé ces ordonnances dans une loi du 22 mars 2018. Ces ordonnances entendent moderniser le dialogue social, en unifiant les instances de représentation élue du personnel au sein d'un comité social et économique et en décentralisant la négociation collective.

**Qualité de la vie au travail (QVT):** L'Accord international interprofessionnel du 19 juin 2013 «Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle» est le premier à intégrer l'égalité professionnelle dans la qualité de la vie au travail. Cet accord conçoit la qualité de la vie au travail *«comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué»* (art. 1<sup>er</sup>, par. 2, ANI 2013). Selon l'accord, *«l'intégration de l'égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu'alors de façon séparés, afin de les articuler de façon dynamique»* (art. 1, par. 8, ANI 2013). Depuis la loi dite «Rebsamen» 2015-994 du 17 août 2015, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail constitue l'un des trois groupes de négociation obligatoire.

## ► Annexe 3: Questionnaires de l'enquête de terrain

### Contrat de recherche entre l'Institut du travail de Strasbourg et le Bureau international du travail

**La dynamique des négociations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises en France**

Objet de l'étude: appréhender la dynamique de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et son impact sur la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise, et notamment sur les écarts de rémunération

### Questionnaire à destination des services des ressources humaines

Nom de l'entreprise: .....

Adresse: .....

Secteur d'activité de l'entreprise:

Industriel    Transport    Construction    Agriculture    Tertiaire

Autre: .....

Appartenance à un groupe / entreprise unitaire: Date, heure et durée de l'entretien:

Enquêteur.trice.s: .....

#### I. Identité de la personne interviewée

1. Interlocuteur.trice

Sexe:    F    H

Nom/Prénom: .....

Age: .....

Fonction: .....

Ancienneté dans l'entreprise: .....

#### II. Données générales et spécifiques de l'entreprise

1. Quelle est la convention collective rattachée à l'entreprise? .....

2. Pouvez-vous nous parler de l'historique de l'entreprise? Les évolutions marquantes, celles à venir .....

3. Quel est l'effectif total de l'entreprise? .....

4. Quels sont les principaux métiers de l'entreprise? .....

5. Existe-t-il de structures syndicales et IRP au sein de l'entreprise? .....

6. Quelle est la répartition femmes/hommes dans l'emploi global?.....
7. Poids des CDI? Des temps partiels (Avec répartition femmes/hommes)? .....

### III. Pratique des entreprises en matière de ressources humaines

#### Recrutement

8. Quel est le volume annuel de recrutements? Taux de turn over?.....
9. Répartition approximative par métiers?.....
10. Quels sont vos critères de recrutement (hors type de contrat)? Donnez plusieurs exemples.....
11. Rencontrez-vous des difficultés de recrutement?
- Oui  Non
- Si oui, postes les plus exposés:.....
12. D'une manière générale, avez-vous constaté des différences de comportements entre femmes et hommes durant la procédure de recrutement? (négociation de salaire, durée des entretiens, questions au sujet de l'entreprise...)
- Oui  Non
- Précisions:.....

#### Evolution de carrière et promotion

13. Quels sont les critères régissant les promotions (ancienneté, objectifs, détention de potentiel...)?
14. Avez-vous mis en place des actions visant à promouvoir les salariés femmes ou hommes sous-représentés dans certains métiers?
- Oui  Non
- Précisions:.....
15. Avez-vous identifié des inégalités entre femmes et hommes en termes de promotion?
- Oui  Non
- Si oui, selon vous, à quoi sont dues les inégalités femmes/hommes en termes de carrière et de promotion (capacités physiques, gestion du temps de travail, niveaux d'études)?.....
16. D'une manière générale, pensez-vous que les salarié.e.s à temps partiel soient pénalisé.e.s dans le déroulement de carrière?
- Oui  Non
- Précisions: .....

#### Conditions et organisation de travail

17. Avez-vous des postes de travail avec des horaires postés, du travail de nuit, à temps partiel ou exposés à des facteurs de pénibilité (charges lourdes, travail répétitif, horaires atypiques...)?
- Oui  Non
- Si oui, lesquelles: .....

- 18. Prenez-vous en compte les situations personnelles des femmes et des hommes?
  - Oui     Non
  - Si oui, de quelle manière?: .....
- 19. Existe -t-il des services majoritairement féminins ou masculins?
  - Oui     Non
  - Précisions: .....

**Formation**

- 20. Pouvez-vous nous parler de votre plan de formation? .....
- 21. Avez-vous constaté une différence des taux d'accès à la formation entre les hommes et les femmes?
  - Oui     Non
  - Comment l'expliquer? .....
  - Précisions: .....
- 22. Avez-vous identifié des difficultés (professionnelles/personnelles) au départ en formation de la part des femmes?
  - Oui     Non
  - Pour quelles raisons? .....
  - Précisions: .....

**Rémunération**

- 23. Avez-vous identifié des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes?
  - Oui     Non
  - Si oui, quels sont les fondements de ces écarts? .....
- 24. Quels sont les critères que vous utilisez pour apprécier les écarts de rémunérations (moyenne, médiane, par catégorie de postes équivalents...)? .....
- 25. Avez-vous mis en place des actions visant à corriger les écarts de rémunérations?
  - Oui     Non
  - Précisions: .....
- 26. Lien entre égalité de rémunération et politique de promotion/formation/parentalité/ articulation des temps

*Rappel INDEX*

*Moyenne des rémunérations des femmes et des hommes par catégorie des postes équivalents Ecarts taux d'augmentation individuel de salaire/du taux de promotion Informations sur les 10 plus hautes rémunérations Rémunération moyenne/médiane*

**Articulation des temps de vie**

- 27. Au sein de votre entreprise, existe-t-il des actions spécifiques pour faciliter la conciliation des temps de vie? (plannings établis à l'avance, horaires réunion...)
- Oui     Non
- Si oui lesquelles: .....



28. D'une manière générale, pensez-vous que la parentalité pourrait représenter un frein à l'évolution de carrière?

Oui  Non

Pourquoi?:.....

## IV. Le processus de négociation et le contenu de l'accord

### Motivations de la négociation:

#### Avant l'obligation légale

29. Depuis combien de temps le thème de l'égalité professionnelle est-il une préoccupation de l'entreprise?.....

30. Quelles pratiques étaient mises en place?.....

- ▶ Existence d'une commission égalité
- ▶ Existence d'un RSC, BDES ...

31. Depuis quand date le premier accord égalité professionnelle? .....

32. Qu'est-ce qui a motivé l'entreprise à le conclure (existence d'une obligation de négocier)?

- ▶ Diagnostic
- ▶ Identification des déséquilibres

#### Après l'obligation de conclure accord ou plan depuis 2010

33. Date de conclusion de l'accord/plan «initial» faisant suite à cette obligation légale? .....

34. Quelles étaient les motivations de la négociation? Est-ce que les motivations de négociation ont changé?

- ▶ Place de l'incitation légale
- ▶ Place du diagnostic (décalage avec les pratiques, déséquilibres persistants)

35. Quelle était sa durée?.....

36. Combien d'accords ont suivi après l'accord «initial»? (date de conclusion, durée) ...

37. Qu'est-ce qui explique les accords consécutifs?

- ▶ Demande de révision par l'une des parties signataires; Demande du groupe / Demande des RH / Demandes des salariés / Demandes des IRP ou OS / Changement interlocuteurs
- ▶ Identification nouveaux déséquilibres via bilan accord «initial» ou diagnostic RSC/BDES?

### Processus de négociation:

#### Avant l'obligation légale

38. Niveau de négociation (articulation accord de branche: motivation pour négocier en interne, différenciation avec l'accord de branche) //Liaison autres accords (NAO, GPEC, formation...) //Interlocuteurs (partenaires: organisations syndicales, salariés, CE...) // Existence de consensus/conflits durant la négociation //Intérêt

### Après l'obligation légale

#### 39. Processus de négociation

- Durée des négociations/Fréquences des rencontres/Existence de consensus/ conflits durant les révisions/Points modifiés par la négociation p/r accord «initial»

#### 40. En quoi l'obligation légale a modifié le processus de négociation?

- Moins/plus de conflits
- Moins/plus de durée
- Autre

### Le contenu de l'accord sur l'égalité professionnelle entre H et F

#### En amont: place du diagnostic

#### 41. Réalisation du diagnostic:

- Réalisé via uniquement RSC/BDES ou basé sur un travail complémentaire?
- Quels interlocuteurs? (commission égalité, CE, OS ...)
- Difficultés rencontrées?

#### 42. Quel apport du diagnostic pour la négociation?

- a. Découverte de déséquilibres non connus ou nouveaux? OUI NON
- b. Utilité pour la construction de l'accord?
  - Dans quelle mesure le diagnostic a permis d'aider pour le choix des domaines / actions?
    - o ie. comment passer du diagnostic à l'identification de pb puis au choix du domaine et des actions par domaine?
  - Aide pour la fixation des objectifs, et notamment leur chiffrage?
  - Aide pour le choix des indicateurs de suivi?

#### Contenu de l'accord ou du plan: domaines d'actions et actions

#### 43. Motivations choix de domaines d'action? Motivation domaines et actions?

#### 44. Difficulté rencontrées et motivations dans le choix des actions pertinentes?

#### 45. Renouvellement et perspectives d'évolutions?

- Augmentation du nombre de domaines?
- Modifications des actions?
- Présence de nouvelles actions?
- Actions délaissées?
- Actions conduites mais non mentionnées dans l'accord?

### Effectivité de l'accord (perspective: changement depuis l'accord initial et depuis les suivants, pour les femmes et pour l'ensemble des salariés) / Etat d'avancement des mesures chiffrées et constat

#### 46. Appropriation de l'accord ou du plan par les salariés

- Quelle connaissance de l'accord?

- ▶ Quelle diffusion?
  - ▶ Quelle mobilisation?
47. Difficultés de mise en œuvre
48. Quel suivi de l'accord? Quel rôle d'une instance de suivi?
49. Quel impact sur:
- a. L'évolution des emplois ou de la structure des emplois dans l'entreprise?
  - b. Promotion
  - c. L'organisation du travail
  - d. Rémunération (diminution des écarts, enveloppe de rattrapage)

## **V. Mise en œuvre de l'index égalité F/H**

50. Connaissance du dispositif?
51. Accompagnement et mise en œuvre: quid des conseillers de la DIRECCTE? Quels besoins?
52. Quel mode de calcul (sur la base des CSP? des classifications)?
53. Quelle mise en œuvre (logiciel, calcul eux-même)?
54. Quid de rendre public l'index?

► Organisation internationale du travail  
4, route des Morillons  
CH-1211 Genève 22, Suisse