

Egalité professionnelle et réduction des écarts de salaire hommes/femmes dans les entreprises

Dossier d'information

Contexte

La question de la suppression des écarts de salaire hommes/femmes dans les entreprises est un enjeu majeur en termes de responsabilité sociétale des entreprises.

Les partenaires sociaux, lorsqu'ils ont signé l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004, ont précisé : "le sujet du principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de même valeur constitue un élément essentiel de la dynamique d'égalité professionnelle".

La GRI (Global Reporting Initiative - www.globalreporting.org), initiative mondiale de standardisation des rapports de développement durable dans sa nouvelle version publiée en octobre 2006, l'a ajouté dans la liste de ses nouveaux indicateurs.

« LA 15. rapport entre la rémunération moyenne des hommes et des femmes, ventilé par catégorie d'employés (indicateur supplémentaire) ».

Le gouvernement français, avec la loi du 23 mars 2006, confie aux partenaires sociaux (dans les branches professionnelles et dans les entreprises) la mission de supprimer les écarts salariaux avant le 31 décembre 2010.

Si l'objectif de suppression des écarts est par conséquent clairement affirmé, sa mise en œuvre s'avère complexe car les écarts sont la résultante de pratiques discriminantes mises en œuvre dans les entreprises sans qu'il y ait pour autant d'intention délibérée des directions des entreprises.

Après avoir publié en septembre 2004 le répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle (réactualisé en mars 2005) à la demande du gouvernement, et lancé un site Internet dédié www.egaliteprofessionnelle.org qui permet de télécharger une soixantaine d'accords d'entreprises ou de branches signés par les partenaires sociaux, l'ORSE se devait d'aller plus loin et d'accompagner les entreprises qui veulent s'engager dans cette réduction des écarts.

Plan de l'étude

- I. La mesure de l'écart de salaire résiduel
- II. L'engagement de l'entreprise de supprimer/réduire les écarts
- II. La détermination d'une enveloppe financière permettant de réduire les écarts
- IV. Les modalités de réduction des écarts de salaires
- V. L'information des salariés, dans un cadre collectif et individuel
- VI. La formation des managers
- VII. Résultats obtenus par les entreprises

I. La mesure de l'écart de salaire résiduel de salaire hommes/femmes

1. Introduction

Comme le rappelle l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004 (article 12) :

"les inégalités de rémunération qui persistent entre les hommes et les femmes ont de nombreuses causes bien identifiées tenant à la fois des effets de secteur et de structure".

L'accord fait référence à une étude de l'INSEE de 2000 qui *"estime à 5 % l'écart résiduel qui, ne pouvant être expliqué par ces effets, apparaît comme discriminatoire".*

La DARES dans une étude publiée en juin 2006 (Dares, première synthèse, juin 2006, n° 22.1) chiffre à 11 % cet écart résiduel.

Dans cette étude, il est expliqué que les cadres, les ouvriers ainsi que les salariés de la construction sont les plus touchés et que les femmes de moins de 35 ans sont moins confrontées que leurs aînées.

2. Mesurer l'écart de salaire "résiduel" au sein de l'entreprise

Les entreprises devront s'attacher à mesurer cet écart résiduel de manière à pouvoir le réduire et le supprimer.

Elles pourront s'appuyer sur les nombreuses informations chiffrées issues du rapport de situation comparé rendu obligatoire par le Code du travail pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Certaines entreprises comme HSBC, EDF, ont souhaité, dans le cadre de leur accord égalité, intégrer d'autres indicateurs de suivi.

A partir des informations issues du rapport il appartiendra à l'entreprise de neutraliser les effets de structure, la nature des postes occupés, les effets d'âge...

AXA

Dans le but de corriger les éventuels écarts non justifiés de rémunération entre les femmes et les hommes, une analyse aussi fine que possible sera réalisée chaque année visant à identifier par classe, métier, âge, ancienneté dans le Groupe, ancienneté dans le poste, les collaboratrices susceptibles de présenter au terme d'une approche objective, une telle différence salariale non justifiée.

En pratique, l'écart entre la médiane de rémunérations des femmes et celle des hommes constituera une mesure d'appréciation de l'égalité professionnelle.

HSBC

Les tableaux 2.5 et 5.3 (effectifs au 31 décembre et embauches de l'année) permettront un suivi des emplois particuliers suivants :

Directeur de siège

Directeur de succursale

Directeur d'Agence

Superviseur

Ce suivi d'emplois particuliers permettra d'observer la promotion des carrières féminines notamment dans notre cœur de métier.

Le tableau 8.1 précisera les promotions par classe d'âge (moins de 35 ans, de 35 à 50 ans et plus de 50 ans) et par sexe. Le suivi de cet indicateur a comme objectif de suivre les promotions des femmes et d'analyser un éventuel report des promotions féminines sur des classes d'âge où l'investissement familial est moindre.

Un tableau de suivi des promotions des fonctions de chargé d'accueil, chargé de gestion des services et de chargé d'accueil et de gestion des services.

Ces trois fonctions représentent plus de 16 % des effectifs du CCF, elles sont occupées à 74 % par des femmes

Schneider

Les partenaires sociaux ont décidé de créer un groupe paritaire de travail destiné à établir un diagnostic. A l'issue de 6 réunions de travail, un protocole de conclusion a été signé par la direction et l'ensemble des syndicats. Puis l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle a été signé.

EDF

L'entreprise s'est attachée à travailler avec les partenaires sociaux à partir de constats partagés sur les écarts de rémunération. Cette étape représente la 1ère difficulté du processus de négociation mais constitue un préalable indispensable à l'engagement de discussions et négociations sur ce sujet.

LCL

L'égalité professionnelle fait l'objet d'un suivi approfondi en matière de rémunération par métier.

Sont analysés les indicateurs suivants :

- *pour chaque métier retenu : l'évolution par sexe et par niveau de classification des moyennes de rémunération fixes, d'ancienneté et d'âge,*
- *pour les métiers présentant des écarts de rémunération moyenne par niveau de classification supérieurs à 3 % : la répartition des mesures salariales individuelles.*

Sont également analysés, dans le cadre du suivi de la gestion des carrières :

- *la durée dans le métier et dans le niveau de classification par sexe,*
- *la proportion des hommes et des femmes ayant changé de métier, pour l'entrée dans le métier concerné, par niveau de classification, et en comparaison de la répartition H/F du niveau et du métier*
- *le taux d'accession par sexe aux niveau K (plus haut niveau de la classification) et hors classification par rapport à la proportion des H et des F dans ces niveaux.*

La question du calcul des écarts peut être l'objet de différenciations selon les catégories professionnelles et/ou selon les entités du groupe.

AXA

L'approfondissement de l'étude des niveaux de rémunérations des 7 classes de la convention collective du bilan social montre que les écarts deviennent significatifs à partir de 10-15 années d'ancienneté, et qu'ils le sont moins sur les non cadres que sur les cadres.

AXA ne prend pas en compte les primes spécifiques dans la mesure de l'écart sauf si celles-ci sont récurrentes.

L'éligibilité éventuelle au réajustement est déterminée à partir de l'examen des rémunérations de groupes homogènes (même métier, même classe, même niveau d'ancienneté...).

Sont examinés le cas des femmes dont la rémunération est inférieure de 10 % à la médiane de la rémunération des hommes

Caisses nationales des Caisses d'épargne (CNCE)

Selon les sources publiques (bases de données internes) partagées avec les syndicats, le niveau différentiel est comparable à ce qu'on trouve dans les données macros de 2 à 5 %.

Plusieurs éléments discriminants sont pris en compte dans l'évaluation finale de l'écart :

- la question des primes qui amplifient les écarts.
 - la dispersion selon les entités et les caisses qui est très importante: de 15 à 30 %.
- Celle ci représente une difficulté compte tenu du caractère autonome des caisses
- ce qui relève de la structure des rémunérations en distinguant la partie objective de celle-ci (diplôme, ancienneté...) de la partie résiduelle (période de recrutement, recrutement à l'extérieur incluant une prime de risque)
 - la surreprésentation des hommes dans les postes de direction; alors que les femmes sont surreprésentées dans les postes à faible qualification.

Finalement la CNCE se fonde sur un chiffre de 4 % en prenant en compte ce qui est objectivable par rapport aux éléments de discrimination.

Selon **EDF**, il est important d'associer les organisations syndicales aux informations traitées et d'arriver à un constat partagé concernant le calcul de l'écart de salaire. C'est ce consensus qui permet l'évaluation de l'écart la plus fiable.

HSBC

La comparaison est faite de manière classique par niveau d'ancienneté, niveau bancaire et également par fonction (métier repère et emploi type).

LCL

La moyenne de rémunération fixe est étudiée pour chaque métier repère puis pour chaque emploi-type par niveau de classification, en précisant la moyenne de l'ancienneté dans l'emploi, la moyenne d'ancienneté dans l'entreprise, et la moyenne d'âge.

AXA a constaté en 2006 qu'il n'y a avait pas d'écart significatif entre des femmes ayant ou n'ayant pas d'enfants (il en est de même en ce qui concerne les femmes à temps plein et à temps partiel).

Pour apprécier les écarts de salaire, notamment dans les métiers, des données fournies par la branche professionnelles peuvent être intéressantes à analyser. Dans le secteur des banques, les entreprises peuvent s'appuyer sur les données fournies par l'AFB (Association Française des Banques) qui publie chaque année une étude sur les rémunérations.

Certaines entreprises peuvent s'appuyer sur des consultants pour les éclairer dans leur choix. Dans d'autres cas, les organisations syndicales ou le comité d'entreprise ont eu recours à un expert de leur choix pour argumenter avec celui de la direction de l'entreprise.

Les entreprises ont la possibilité de solliciter des cabinets conseils spécialisés dans les rémunérations pour mener des audits rémunération.

Ces audits pourront s'intéresser aux montants et aux process de révision salariale, notamment pour les femmes.

A été annexé à ce document :

- une note de la Dares qui propose une méthodologie pour estimer "la discrimination salariale"
- la contribution de 2 chercheurs, Rachel Silvera et Jacqueline Laufer, qui analysent la place de l'égalité salariale dans les accords d'égalité professionnelle

3. Constat de cet écart résiduel formalisé par des accords d'entreprise

Certaines entreprises dans leur accord signé avec les représentants syndicaux ont reconnu et/ou quantifié ces écarts résiduels :

Schneider

Extrait du protocole de conclusion

- *On constate des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes dans pratiquement tous les niveaux de responsabilités.*
 - *Ces écarts, bien que systématiques, restent dans des proportions qui semblent en dessous des statistiques nationales.*
 - *Ces écarts apparaissent plus importants pour la population ayant plus de 10 ans d'ancienneté.*
 - *Le processus d'attribution des augmentations individuelles pratiqué dans l'entreprise, au moins sur les deux dernières années, n'est pas source de discrimination négative à l'égard des femmes, tout au contraire ; néanmoins, force est de constaté que des écarts subsistent.*

Schneider (suite)

- *Les explications abordées restent néanmoins difficiles à valider et ne sont donc à maintenir qu'au stade d'hypothèses.*
 - *Les écarts de salaire entre hommes et femmes associés au « phénomène des 10 ans », peuvent peut être s'expliquer par des interruptions de carrière plus fréquentes chez les femmes (congés maternité, congés parentaux d'éducation...). Il faut en effet noter que lorsqu'un salarié « manque » une augmentation individuelle à l'occasion d'une absence, aucun « rattrapage » n'est effectué par la suite.*
 - *En prenant en compte, l'étude sur les augmentations de salaire individuelles des deux dernières années, on peut se demander si les mentalités et pratiques n'auraient pas déjà évolué au cours des dernières années, bénéficiant aux femmes entrées récemment dans l'entreprise.*
 - *On peut également se demander si des augmentations individuelles plus sélectives, basées sur une meilleure reconnaissance de la performance effective de la personne dans son poste complétée de l'indication de l'indice salarial, quel que soit son sexe, (par opposition à un « saupoudrage » sans doute plus étendu par le passé) permettraient peut être de limiter les impacts d'une absence liée à un congé maternité ou à un congé parental.*

EDF

Concernant la rémunération principale :

Compte tenu de l'écart récurrent observé entre la rémunération principale des hommes et des femmes qui a représenté 4,9 % en 2002.

Concernant la rémunération de performance des cadres :

L'écart de rémunération est compris entre 5 et 15 % en 2002.

THALES

L'écart de situation professionnelle constaté au sein d'une même catégorie professionnelle entre 2 groupes de référence (c'est-à-dire un nombre significatif d'hommes et de femmes placés dans une situation identique).

LCL

Extrait de l'accord salarial pour 2007 :

« Globalement, toutes catégories confondues, la R.B.A. moyenne des femmes à LCL en 2006 est inférieure de 18 % à celle des hommes. Cette situation résulte principalement de la plus forte proportion de femmes techniciens et particulièrement dans les niveaux les moins élevés de cette catégorie.

LCL poursuivra les efforts de promotion des carrières féminines qui auront pour effet d'améliorer la représentation des femmes parmi les niveaux les plus élevés de la catégorie techniciens et parmi l'encadrement. Cette meilleure représentation des femmes dans les niveaux de classification les plus élevés aura des conséquences sur la structure des rémunérations et conduira à une élévation du salaire moyen féminin et à une réduction de l'écart de salaire moyen avec les hommes.

L'absence d'écarts de rémunération au détriment des femmes dans les niveaux les moins élevés de la classification étant en partie liée à une ancienneté supérieure et à une progression de carrière plus lente que celles des hommes, il sera veillé à favoriser l'accession des femmes à des métiers porteurs d'évolution en matière de niveau-cible de classification.»

II. L'engagement de l'entreprise de supprimer/réduire les écarts de rémunération

Les entreprises qui s'engagent à réduire les écarts de salaire se donnent pour objectif de le faire :

- sur la durée de l'accord (3 ans pour EDF)
- sur une durée de 5 ans (Schneider)
- dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires (accord HSBC).

Certaines entreprises précisent qu'il pourra subsister à l'issue de la période concernée, un écart résiduel mais qu'il ne pourra excéder 1 % (accord Schneider).

EDF et **AXA** ont communiqué leur engagement au moment de la signature de l'accord.
L'accord d'EDF a défini une enveloppe globale qui est sujette à renégociation tous les ans.
L'accord AXA, signé en mars 2006, a défini une enveloppe spécifique pour 3 ans, le label Egalité a été délivré à AXA en juin 2006.

III. La détermination d'une enveloppe financière permettant de réduire/supprimer les écarts de rémunération

Certaines entreprises ont fait le choix de mettre en place une enveloppe financière dédiée à la réduction des écarts.

Les entreprises sont partagées sur le fait d'avoir une enveloppe dédiée. Cela pose des questions :

- De principe :
 - Isoler les femmes peut les mettre en porte à faux vis-à-vis de leurs collègues masculins
- De mise en œuvre :
 - Calcul de l'enveloppe
 - Modalités d'attribution
 - Gestion des situations si l'enveloppe n'est pas totalement consommée ou si elle l'est prématurément avant la fin de l'exercice.
Il est important que ces questions soient discutées avec les organisations syndicales et si possibles formalisées dans le cadre de l'accord d'entreprise.

Détermination de l'enveloppe spécifique :

Cette enveloppe financière pourra être estimée :

- en valeur absolue

AXA a souhaité distinguer l'enveloppe dédiée à la réduction de l'écart de l'enveloppe globale. Il est important de dissocier les deux processus afin de réduire au minimum l'effet pervers qui consisterait à ne pas attribuer d'augmentation individuelle à une personne bénéficiant par ailleurs de la mesure d'ajustement.
Un million d'euros chargés a été dégagé pour une période de 3 ans.
Les DRH proposent la liste des femmes éligibles, proposition qui est ensuite validée avec les managers.
A l'issue de cette période de 3 ans un bilan sera réalisé et la suite à donner sera négociée avec les partenaires sociaux.

HSBC

L'enveloppe financière n'a pas été définie dans le cadre de l'accord égalité signé en 2003 mais à l'occasion de chaque négociation annuelle sur les salaires, soit un total de 800.000 euros sur ces 3 dernières années :

- 200.0000 euros pour 2004
- 300.0000 euros pour 2005
- 300.0000 euros pour 2006.

LCL

L'accord salarial pour 2007 signé à **LCL** met en place un budget spécifique de 300.000 € dédié aux rattrapages des écarts salariaux. Négociée dans le cadre de la négociation annuelle sur les salaires, elle s'ajoute au budget général des mesures salariales individuelles prévu pour 2007.

LCL (suite)

Ce rattrapage salarial doit contribuer à la réduction des écarts de rémunération entre hommes et femmes placés dans des conditions identiques -en termes de métier, niveau de classification, localisation géographique (Ile de France/province), nombre de collaborateurs encadrés...-, qui ne pourraient être expliqués par des éléments objectifs (différences de niveau de formation initiale ou professionnelle bancaire, ancienneté dans l'entreprise et/ou dans le poste occupé, expérience professionnelle antérieure, compétences...).

Par ailleurs, LCL renouvelle l'engagement pris en 2006 que le taux de promotion des femmes, matérialisé par les changements de niveau (toujours accompagnés par une augmentation de salaire) sera en 2007, toutes catégories confondues, au moins équivalent à celui des hommes.

LCL a obtenu le label Egalité en octobre 2006.

- en pourcentage de la masse salariale**CNCE**

A la suite d'une étude macro portant sur l'ensemble des entreprises du Groupe il reste un écart de salaire non explicable à ce niveau de 4 %. Pour autant cette situation traduit des différences régionales extrêmement variées. Aussi le Groupe pourrait s'engager à combler chaque année à partir de 2007, 1/4 de ces écarts régionaux de façon à ce que ceux-ci soient résorbés dans toutes les entreprises au plus tard fin 2010.

Exemples :

- Caisse régionale n°1 : écart constaté de 4 %. Chaque année cette Caisse consacrerait 0,50 % de sa masse salariale à résorber cet écart.*
- Caisse régionale n°2 : écart constaté de 2 %. Chaque année cette Caisse consacrerait 0,25 % de sa masse salariale à résorber cet écart.*

EDF/Gaz de France

Un supplément de 1,5 point d'augmentations individuelles par an sur 3 ans a été réservé aux femmes : cela représente environ 1.600 augmentations individuelles de 4 % à distribuer par le management local dans l'ensemble des 200 établissements des entreprises. La mesure est négociée chaque année dans le cadre de la négociation salariale annuelle..

Pour certaines entreprises, le principe d'une enveloppe spécifique est posé sans qu'il y ait de montant.

Schneider

L'entreprise a adopté le raisonnement suivant :

Les écarts se situent entre 3 et 9 %. Chaque année, les augmentations individuelles sont d'environ 3 % et touchent 78 % des cadres. En isolant 0,2 point de la masse salariale et en ayant pour objectif de limiter le nombre de cadres à être augmentés, il est possible de réduire les écarts à échéance de 5 ans.

IV. Modalités de réduction des écarts de salaire**1. Ciblage des populations**

Certaines entreprises ont cherché à formaliser dans leur accord leurs priorités d'intervention.

C'est le cas :

AXA

A titre d'illustration les médianes inférieures, en terme de rémunération, des collaboratrices relevant de la classe 5 et de la classe 6 évoluant dans les métiers de la souscription et de la gestion des contrats semblent constituer des catégories où des différences de traitement non justifiées sont susceptibles d'être constatées, au regard des salaires des collaborateurs masculins.

Dès l'exercice 2006, c'est donc en faveur des salariées exerçant ces activités que porteront, en priorité mais bien sûr pas de façon exclusive, les actions graduelles de correction qui s'avèreraient nécessaires, sans pour autant écarter les collaboratrices exerçant d'autres activités dont les situations révéleraient, après examen, un écart non explicable objectivement.

HSBC

A l'occasion des négociations annuelles salariales, HSBC a ciblé les populations prioritaires qui devraient bénéficier d'une attention particulière en matière d'équité salariale :

- en 2004, les salariés ayant bénéficié d'une absence de longue durée au titre des congés maternité, paternité ou congé parental d'éducation
- en 2005, s'ajoutent les salariés de plus de 50 ans n'ayant pas eu d'augmentation depuis 3 ans
- en 2006, s'ajoutent l'ensemble des femmes pour favoriser l'équité professionnelle et les salariés en situation de handicap professionnel.

Société générale

Examen systématique des dossiers de toutes les femmes de 45 ans et plus ayant eu au moins un enfant.

La Société Générale a ouvert un budget spécifique car il lui a semblé difficile de dissocier les augmentations conclues à l'occasion de la négociation annuelle obligatoire (NAO) et les mesures spécifiques pour les femmes de plus de 45 ans ayant eu au moins un enfant. 450.000 euros sont versés pour 2.000 personnes

LCL

Les efforts de rattrapage devront porter en priorité sur les catégories suivantes, pour lesquelles des écarts de rémunération moyenne sont constatés à ancienneté moyenne comparable :

Chargés clientèle particuliers niveaux F/ G/ H

Conseillers patrimoniaux niveaux F/G/H

Responsable unité traitements bancaires niveaux G/H

Responsable de point de vente niveaux G/H

Ils devront par ailleurs tout particulièrement viser les femmes exerçant leur activité à temps partiel.

Plus généralement, LCL poursuivra ses efforts pour améliorer la représentation des femmes dans les niveaux les plus élevés de la catégorie Techniciens et parmi l'encadrement et veillera à favoriser l'accès des femmes à des métiers porteurs d'évolution en matière de niveau-cible de classification.

Concernant le cas des femmes ayant eu un congé de maternité :

Sur la question de la maternité, le choix de l'indicateur repose sur deux courants de pensée à la **CNCE** :

- soit sur la moyenne des augmentations individuelles qui permet de lisser le coût. Ce choix a l'inconvénient de systématiser et la limite de l'exercice subsiste dans la question du mérite
- soit par la classification : beaucoup d'augmentations individuelles peuvent accroître dans des entités où l'augmentation individuelle est basse.

La **Société Générale** augmente le salaire de 3 % avec un montant plancher si aucune augmentation n'a été proposée à la personne depuis 3 ans.

ADP : le nouvel accord propose une nouvelle rémunération statutaire. Il propose un quota d'avancement chaque année à 36 mois (si performance), à 39 mois, ou à 45 mois (en cas d'absence de performance) pour les non cadres. Pour les cadres, l'avancement est au choix à 38 mois (particulier aux congés maternité) moyens pour la catégorie de la gent à + ou – 3 ans.

HSBC prévoit une mesure automatique pour le retour de maternité qui correspond à la moyenne des trois dernières augmentations individuelles du salarié.
HSBC avait anticipé la question dès 2004 avec la thématique « maternité » en prévoyant une enveloppe spécifique.

LCL

Une augmentation de la rémunération annuelle fixe est accordée au retour du congé maternité ou d'adoption, en tenant compte des pratiques de LCL en matière de mesures salariales individuelles (fréquence d'attribution et pourcentage d'augmentation).
Ainsi, le montant de l'augmentation est égal au pourcentage d'augmentation moyenne individuelle attribuée au cours de l'année précédente pour les collaborateurs de la même catégorie (techniciens ou cadres), déduction faite des éventuelles augmentations individuelles perçues par l'intéressé(e) au cours des deux années précédentes (de date à date).

2. Opportunité de la date pour procéder au rattrapage des salaires

Pour procéder à des rattrapages de salaire, des augmentations de salaire seront accordées aux salariés concernés.

Une question que doit se poser l'entreprise est de savoir quel est le moment le plus opportun pour intervenir.

Faut-il le faire au moment de l'attribution :

- des augmentations de salaire général ?
- des augmentations individualisées ?
- en dehors de ces périodes, notamment à l'occasion du retour de congés (maternité, parentaux) ?

Chaque formule a ses inconvénients et ses avantages, aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié bénéficiaire, ainsi que pour les collègues masculins ou féminins. Lorsqu'il y a concomitance des dates, des difficultés peuvent apparaître en cas de non-augmentation individualisée.

EDF procède à cette réduction de l'écart en même temps que les augmentations individuelles et veille à ce que les deux augmentations soient respectées.

La création de **Schneider Electric** Industrie SAS et Schneider Electric France en 2004 a fait l'objet d'une renégociation pour un accord groupe en intégrant les principes de diversité (engagement diversité fin 2004). Le nouvel accord groupe sur la diversité intègre 8000 à 9000 personnes.

CNCE

Deux axes :

- Réflexion sur l'augmentation collective appliquée à tous
- Engagement de toutes les entités confondues aux augmentations individuelles

En intégrant les 4 % (écart résiduel) de la réduction des écarts selon un calendrier correspondant au rythme et au cadre proposé / convenu (Travail individu par individu à partir d'un budget de 1,2 million d'euros non chargé).

HSBC :

Une déclinaison de la mesure est faite chaque année dans le cadre des accords salariaux. Ils résultent d'études de la DRH (calculs des salaires médians notamment) et de négociations avec les organisations syndicales..

3. Implication des managers locaux

La décision de procéder à des rattrapages de salaires peut se faire :

- de manière automatique, dès lors qu'un écart a été constaté ou qu'il faut anticiper un éventuel écart (notamment pour compenser les absences pour congés familiaux)
- ou après concertation entre la direction des ressources humaines et le management local

L'ensemble des entreprises a choisi cette seconde solution où la responsabilité de l'augmentation incombe au management local.

AXA

Après pré identification, un examen sera réalisé conjointement par le GRH et l'encadrement de proximité, l'appréciation de la hiérarchie étant déterminante dans la décision finale. En effet, le comblement graduel d'éventuels écarts ne saurait avoir aucun caractère d'automatisme ; il sera systématiquement le résultat d'un processus d'examen décrit en Annexe 1.

A l'issue de ces processus d'identification, une mesure d'ajustement sous forme d'un montant en Euros, sera définie afin de remédier pour le futur à l'écart de rémunération non justifié, sans rétroactivité au titre des périodes antérieures à la prise d'effet de l'accord.

EDF

Les décisions d'attribution des augmentations individuelles au titre de l'égalité professionnelle sont prises par le management du salarié, en lien avec le responsable RH de l'unité d'appartenance du salarié.

4. Implication des représentants des salariés

Les représentants des salariés peuvent être associés :

- en amont au niveau national
- en aval dans le cadre des Commissions de suivi d'application des accords

AXA

La Commission de Suivi d'application du présent accord, sans préjudice des prérogatives des IRP se réunira au moins une fois par an et veillera à l'application rigoureuse des dispositions de l'article 4.3.2 lors de chaque point d'étape.

EDF

La Commission nationale de suivi de l'accord se réunit 3 à 4 fois par an pour veiller à la mise en œuvre de l'accord et lancer de nouveaux travaux et réflexions si nécessaire.

LCL

Un bilan de l'attribution des mesures salariales individuelles sera présenté aux organisations syndicales avant l'été 2007, comportant notamment des données selon le métier, le sexe, l'âge et le régime de travail. Ce bilan permettra d'évaluer le bon respect des priorités fixées.

- en aval au niveau local

EDF

Localement, le management doit être en capacité d'informer les organisations syndicales de la répartition sexuée des augmentations individuelles entre l'enveloppe annuelle globale et l'enveloppe dédiée aux actions de rattrapage pour les femmes..

V. L'information des salariés, dans un cadre collectif et individuel

L'information vis-à-vis des salariés se pose à deux niveaux :

- vis-à-vis de l'ensemble des salariés
Sur l'existence d'écart de salaire non justifiés et la volonté de les réduire ou supprimer.
L'ensemble des entreprises le fait dans le cadre d'actions de communication interne (intranet, publications internes, communication grand public,...).
- vis-à-vis des salariés qui bénéficient d'un rattrapage
La question est posée de savoir si l'entreprise doit :
 - . Informer les salariés visés par une augmentation individuelle consécutive à un rattrapage
 - . Motiver la décision et le niveau de rattrapage

Aucune entreprise interrogée n'informe les salariés individuellement des mesures de rattrapage. Les directions des entreprises comme les représentants syndicaux n'y sont pas favorables. En revanche, comme le fait EDF, les directions locales tiennent à disposition des syndicats d'unité les augmentations attribuées.

VI. La formation des managers

Des réticences à l'égard de cette mesure particulière apparaissent parfois chez certains managers se sentant dépossédés de leurs décisions concernant l'augmentation de leurs équipes. Afin d'associer, de sensibiliser les managers et les syndicats aux mesures de réduction de l'écart, certaines entreprises ont mis en place des formations auprès de leurs managers et/ ou des représentants des salariés qui sont parties prenantes de cette question.

AXA a prévu un cursus managérial pour tous les managers de proximité décliné sur 8 mois. A mi-parcours, AXA organise un point de rencontre entre les managers d'équipes et leur n+1 afin de sensibiliser sur la question de l'égalité homme femmes, de l'équité, de la diversité. Chacune de ces sessions touche environ 40 managers et 40 n+1 à la fois soit une population totale de 400 personnes en 2006 (démarrage en juillet) cela représente environ 25 % des managers. Depuis 2-3 ans, tout ce qui touche à l'équité chez AXA devient un point auquel les salariés sont particulièrement sensibles

Au terme d'une année de mise en œuvre, **Schneider** a formé un flux continu de managers.

PSA qui a fait appel à un organisme public (CAFOP) observe une progression continue de la formation.

HSBC
Un module "RSE et Diversité" a été intégré à toutes les formations de managers depuis mai 2005. Fin décembre 2006, 300 managers avaient déjà suivi cette formation.

EDF a prévu une formation pour les représentants syndicaux locaux à raison d'une session par fédération par an.

VII. Résultats obtenus par les entreprises

Les entreprises interrogées sont dans la première ou seconde année d'application de l'accord et manquent par conséquent de recul pour apprécier la démarche initiée sur la durée. Elles sont relativement satisfaites des premiers résultats obtenus.

Pour apprécier le succès de la démarche initiée par l'entreprise, celui-ci peut être mesuré :

- par la consommation qui a été faite de l'enveloppe dédiée
- et/ou par le niveau de réduction des écarts de salaire.

1. Consommation de l'enveloppe financière

HSBC

L'ensemble des dotations a été consommé sur l'année écoulée.

Axa a signé l'accord en mars, et effectué les premières opérations en juillet. 113 femmes ont été augmentées et 90 % des augmentations étaient supérieures à 5 %

2. Réduction des écarts de salaires

En préalable, il est à noter que cette question de réduction des écarts n'a de sens que si on raisonne sur un périmètre d'effectifs constant sur la durée de l'engagement.

Cela peut poser des problèmes pour des entreprises qui verraient leur périmètre fluctuer d'une année sur l'autre (pour cause de fusion, vente...), hypothèse qui s'est vérifiée ces dernières années pour le secteur bancaire.

EDF

Pour la première année d'application de l'accord, les femmes ont bénéficié en plus grand nombre d'un avancement de rémunération : 24,8 contre 20 % des effectifs avec des écarts selon les statuts :

- 22,4 % pour les femmes contre 17,3 % pour les hommes pour les fonctions d'exécution
- 23,9 % pour les femmes contre 18,1 % pour les hommes pour la maîtrise
- 30,5 % pour les femmes contre 27 % pour les hommes pour les cadres

A côté de cette mesure spécifique, d'autres actions ont été menées dont les constats sont les suivants :

- un respect de la répartition hommes/femmes dans l'attribution de l'enveloppe habituelle de rémunérations individuelles
- un taux de promotion (la promotion étant systématiquement accompagnée d'une augmentation individuelle) supérieur pour les femmes
- une attribution pour les cadres femmes d'un bonus, rapporté à la rémunération principale, qui est identique à celui des hommes.

La réalisation systématique de tableaux sexués permettant pour chaque mesure décidée de s'assurer du respect de la proportion hommes/femmes

Schneider

Les femmes ont davantage été promues que les hommes : 16,1 contre 12,1 avec des écarts selon les classifications

LCL

En 2006, 17,7 % des femmes ont fait l'objet d'une promotion (avec augmentation de salaire), contre 14,4 % des hommes.

L'augmentation totale moyenne entre décembre 2005 et décembre 2006 du salaire fixe (mesures générales et mesures individuelles confondues) a été de 3,98 % pour les femmes, et de 3,72 % pour les hommes.

Une entreprise interrogée nous signalait que si davantage de femmes bénéficiaient d'augmentations, le montant de ces augmentations était en revanche moins important pour les femmes.

Un certain nombre de questions demeure :

Comment s'assurer de la pérennité de ce lissage des rémunérations pour qu'il ne fasse pas l'effet d'un saupoudrage ?

La proportion de femmes dans la classe cadre semble augmenter dans l'ensemble des niveaux sauf dans celui de la direction.

Chez EDF, le taux de promotion augmente chez les femmes et crée un processus d'entraînement. Il serait utile de faire des tableaux de suivi sexués, et d'assurer un suivi dans le temps pour pouvoir apprécier cette évolution.

Danone souligne l'importance de ne pas écarter la prise en compte de la performance individuelle. Or, la question de la mobilité internationale, critère de promotion pour certaines entreprises pose problème.

Face au faible taux de femmes s'expatriant (chez Total : 60 sur 1660), l'entreprise pourrait s'interroger sur de nouvelles formes de promotion comme l'évolution transverse (par métiers) en son sein.

De même, les recrutements extérieurs à statuts élevés sont souvent des hommes et leur prime de risque cause des distorsions de comparabilité par classes ou statuts.

Par ailleurs comment éviter discrimination positive et quotas et trouver des solutions d'avancement plus pédagogiques tout en conservant le critère de mérite ?

ANNEXES

Liste des accords référencés et analysés dans le document

- Accord interprofessionnel du 1er mars 2004

- Accords d'entreprise
 - . AXA France (22 mars 2006)
 - . Bio Mérieux (3 juin 2003)
 - . Crédit Mutuel Océan (30 mars 2004)
 - . EDF et Gaz de France (13 juillet 2004)
 - . HSBC France (28 février 2003)
 - . La Poste (4 avril 2005)
 - . Schneider (17 décembre 2004)
 - . Société Générale (30 juin 2005)
 - . Thales (13 janvier 2004)

L'ensemble de ces accords est téléchargeable sur le site Internet :
www.egaliteprofessionnelle.org

Personnes auditionnées dans le cadre de cette étude :

L'ORSE remercie vivement les personnes citées ci dessous qui ont accepté de nous recevoir pour constituer ce document de travail :

- AXA : Alain Brunel
- CNCE : Patrick Moreau
- EDF : Didier Vesiez
- HSBC: Valérie Glory et Lucie Fougères
- Schneider :Patrick Humbert

Contribution de 2 chercheurs, Rachel Silvera et Jacqueline Laufer, qui analysent la place de l'égalité salariale dans les accords d'égalité professionnelle

Extrait de l'étude de la DARES sur la mesure de la réduction des écarts de salaire (cf. page suivante)

Les accords sur l'égalité professionnelle suite à la Loi du 9 mai 2001 : quelle place à l'égalité salariale ?

Extraits de La revue parlementaire - Janvier 2006

Jacqueline Laufer, sociologue, professeur au Groupe HEC.

Rachel Silvera, économiste, maître de conférence à l'université de Paris X, chercheuse associée à MATISSE-Paris I

L'égalité salariale est-elle au cœur de la négociation de l'égalité professionnelle ?

La réponse à cette question est difficile : sur un plan théorique, il convient de répondre par l'affirmative. En effet, les inégalités salariales reflètent l'ensemble des inégalités (accès à l'emploi, déroulement de carrière, promotions...).

Donc on ne saurait parvenir à l'égalité professionnelle sans traiter des inégalités salariales.

Mais dans la pratique, les faits sont plus complexes : il convient en effet d'établir en premier lieu un constat des inégalités salariales, qui soit partagé par tous les partenaires sociaux. Or les outils statistiques utilisés sont souvent partiels et le constat pas toujours commun à tous les acteurs.

La plupart des accords se fondent sur le salaire de base ou le salaire moyen par grandes catégories professionnelles, pour repérer d'éventuels écarts. Sont alors pris en compte certains facteurs comme l'ancienneté.

Rares sont les accords à traiter des autres éléments de la rémunération (primes collectives ou individuelles, avancement, promotions...). De plus, il est souvent difficile de repérer des postes équivalents occupés par des hommes et des femmes et de pouvoir comparer des profils strictement identiques.

Ainsi, le principe de « salaire égal, pour des emplois de *valeur comparable* » est, dans la pratique, difficile à appliquer, sans analyser les critères d'évaluation dans les définitions des postes ce qui est à notre connaissance, pratiqué dans aucune entreprise ou branche française, pour l'heure.

Pourtant, l'accord national interprofessionnel du 1er mars sur l'égalité prévoit un « *réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre* » (article 13).

Enfin, une véritable analyse des inégalités de salaire devrait s'appuyer sur les effets des déroulements de carrière et prendre en compte les temps de passage dans les avancements (souvent au détriment des femmes), or ce type d'analyse est peu fréquent et difficile à mettre également en œuvre.

De l'analyse du contenu des accords signés entre 2001 et 2004, trois situations ont ainsi été repérées en matière de rémunérations :

- Dans une partie importante d'accords, ce thème est peu abordé : en quelques lignes, l'accord convient qu'il n'y a pas d'inégalité « injustifiée » de salaire, en dehors de facteurs objectifs comme l'ancienneté ou l'âge.
En se fondant sur des grandes catégories professionnelles et en ne traitant que des salaires moyens (hors primes individuelles), on considérera alors que l'écart résiduel n'est lié qu'à une différence d'ancienneté...
L'entreprise affiche une situation de neutralité à l'égard des inégalités salariales.

- Dans un second groupe, les accords assureront une équité salariale *pour l'avenir* et le principe de proportionnalité dans l'attribution de promotions et d'augmentations individuelles, en fonction du nombre de femmes par catégories est affiché. Mais au moment de la signature de l'accord, les partenaires ne mentionnent pas d'écarts de salaire injustifiés...

D'autres entreprises, font un lien entre l'attribution de certaines primes liées à la tenue de postes de travail et la présence des femmes.

Par exemple, dans une entreprise, on repère parmi les avantages « en nature », l'attribution de logements de fonction, or aucune femme n'est en position d'occuper ces postes. L'objectif sera alors d'intervenir indirectement, en favorisant pour l'avenir l'accès des femmes à ces postes à responsabilité.

Autre exemple, dans une banque d'affaire, une étude d'experts montre une différence dans les rémunérations : « *Une fois les différences d'âge, d'ancienneté, de niveau et spécialité de formation prises en compte, le salaire fixe moyen des femmes est en 2001 toutes caractéristiques personnelles des salariés égales par ailleurs, inférieur de près de 16 % à celui des hommes ; le salaire global, primes et bonus inclus, est quant à lui inférieur de plus de 28 %* ».

Reste à expliquer les causes de ces écarts, en vue de les corriger et sur ce point, le consensus n'est pas atteint. Il a été établi en quoi les différentes composantes du système de l'emploi et de la carrière des cadres peuvent contribuer aux écarts de rémunération entre hommes et femmes, mais selon la direction, les postes occupés par les hommes et les femmes, y compris pour des catégories équivalentes, ne sont pas identiques et justifient les écarts constatés.

De ce fait, l'accord n'a pas permis une correction précise des écarts, notamment en ce qui concerne la part des bonus, très élevée et très inégalitaire...

- Enfin, dans quelques cas, les accords constatent des inégalités salariales et prévoient des mesures correctrices.

UNE MÉTHODE POUR ESTIMER LA « DISCRIMINATION SALARIALE »

Pour estimer la discrimination salariale, on s'inspire de la décomposition, dite de Blinder-Oaxaca [8 ; 9]. L'analyse se déroule en deux temps. Dans un premier temps, on compare les salaires horaires moyens des hommes et des femmes. Des résultats sont fournis par tranche d'âge, par secteur d'activité et par catégorie professionnelle. Dans un deuxième temps, l'écart entre les salaires horaires moyens des hommes et des femmes est décomposé en deux parties. La première partie correspond à l'écart expliqué par des différences de caractéristiques observables moyennes entre les hommes et les femmes. La seconde partie correspond à l'écart salarial entre hommes et femmes à caractéristiques observables identiques ; elle fournit une mesure de la discrimination salariale. Cette analyse est ensuite réalisée par tranche d'âge, par secteur d'activité et par catégorie professionnelle.

Différence de salaires expliquée, différence inexpliquée (discrimination salariale)

La méthode qui permet d'évaluer la discrimination salariale consiste, dans un premier temps, à estimer séparément des équations de salaire pour les hommes et pour les femmes pour déterminer les rendements masculins ($\hat{\beta}^h$) et féminins ($\hat{\beta}^f$) des caractéristiques observables. La variable expliquée est le logarithme du salaire horaire W_{ij} de l'individu i travaillant dans l'entreprise j . Le logarithme du salaire horaire est expliqué par un ensemble de variables explicatives (X_{ij}) (diplôme, expérience potentielle hors de l'établissement, ancienneté dans l'entreprise, type de contrat de travail, durée du travail, secteur d'activité, etc.) et une perturbation U_{ij} . On note f les variables et les paramètres se rapportant à la sous-population des femmes, et h , ceux se rapportant à la sous-population des hommes.

$$W_{ij}^f = X_{ij}^f \beta^f + u_{ij}^f \quad (1)$$

$$W_{ij}^h = X_{ij}^h \beta^h + u_{ij}^h \quad (2)$$

En utilisant l'estimation des rendements des caractéristiques observables ($\hat{\beta}$), l'écart entre les salaires horaires moyens des hommes et des femmes ($\overline{W}^h - \overline{W}^f$) peut être décomposé en une première partie expliquée par la différence des caractéristiques observables moyennes ($(\overline{X}^h - \overline{X}^f) \hat{\beta}^h$) et en une seconde partie « non expliquée », liée à des rendements de caractéristiques observables données différents pour les hommes et les femmes ($(\overline{X}^f (\hat{\beta}^h - \hat{\beta}^f))$).

$$\overline{W}^h - \overline{W}^f = \underbrace{(\overline{X}^h - \overline{X}^f) \hat{\beta}^h}_{\text{Part expliquée}} + \underbrace{\overline{X}^f (\hat{\beta}^h - \hat{\beta}^f)}_{\text{Part non expliquée}} \quad (3)$$

où \overline{W}^h représente le salaire horaire moyen (en logarithme) des hommes et \overline{W}^f le salaire horaire moyen (en logarithme) des femmes ; \overline{X}^h représente les caractéristiques observables moyennes des hommes et \overline{X}^f les caractéristiques observables moyennes des femmes ; $\hat{\beta}^h$ représente le rendement de ces caractéristiques pour les hommes et $\hat{\beta}^f$ le rendement de ces caractéristiques pour les femmes, estimés à partir des équations (1) et (2). Le premier terme du membre de droite de l'équation (3) mesure la différence moyenne de salaire entre les hommes et les femmes expliquée par des différences de caractéristiques observables entre les genres. Ce terme serait nul si les femmes et les hommes avaient les mêmes caractéristiques observables moyennes. Le deuxième terme du membre de droite de l'équation (3) mesure l'écart salarial entre les hommes et les femmes lié à un différentiel de rendement des caractéristiques observables entre les hommes et les femmes. Cette composante résiduelle représente la part non expliquée de l'écart entre les salaires moyens des hommes et des femmes. Cette dernière est communément assimilée à la discrimination salariale. En effet, si les rendements étaient égaux, l'écart salarial s'expliquerait intégralement par des différences de caractéristiques observables.

Une mesure imparfaite de la discrimination salariale

La décomposition de Blinder-Oaxaca n'est toutefois pas dépourvue de limites, et ne fournit, de fait, qu'une mesure imparfaite de la discrimination.

- L'estimation de la discrimination à l'aide d'équations de salaires suppose que les caractéristiques observables des individus ne sont pas elles-mêmes influencées par des pratiques discriminatoires. Or, la répartition des emplois entre les hommes et les femmes peut également refléter des pratiques discriminatoires au stade de l'embauche et de l'accès aux promotions.
- L'estimation de la discrimination à l'aide d'une équation de salaires suppose de connaître et d'observer tous les déterminants du salaire (*). Or, seules certaines caractéristiques des salariés sont disponibles dans les enquêtes. Certaines variables, telles que la spécialisation des diplômes ou l'effort fourni par le salarié influencent sa productivité mais ne sont pas observables dans les données. D'autres sont mesurées avec une erreur ; ainsi, l'expérience professionnelle potentielle surestime-t-elle l'expérience professionnelle réelle en raison des interruptions de carrière qui ne sont pas observables ici, un biais qui affecte plus les femmes que les hommes (encadré 2).

Variables explicatives des équations de salaire

Variables relatives à l'individu	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience potentielle hors de l'entreprise (moins d'un an, 1 à 5 ans, 5 à 10 ans, 10 à 20 ans, supérieure à 20 ans) • Ancienneté dans l'entreprise (moins d'un an, 1 à 5 ans, 5 à 10 ans, 10 à 20 ans, supérieure à 20 ans) • Interruption de carrière d'au moins un an ou non • Diplôme (aucun, CEP, brevet des collèges, CAP ou BEP, baccalauréat technologique ou professionnel, baccalauréat général, 1^{er} cycle universitaire ou BTS ou DUT, 2^{ème} ou 3^{ème} cycle universitaire)
Variables relatives au poste occupé	<ul style="list-style-type: none"> • Durée du travail (temps partiel, temps complet) • Contrat de travail (CDI, CDD, autres contrats) • Horaires de travail atypiques (nuit, soirée, dimanche, équipes) • Catégorie professionnelle (cadre, profession intermédiaire, employé, ouvrier) • Localisation géographique (région parisienne, bassin parisien, nord, est, ouest, sud-ouest, centre-est, méditerranée)
Variables relatives à l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle majoritaire de l'État ou non • Appartenance à un groupe ou non • Application d'une convention collective ou non • Taille de l'établissement (1 à 19, 20 à 49, 50 à 99, 100 à 199, 200 à 499, 500 salariés et plus) • Secteur d'activité (industrie manufacturière et extractive, construction, commerce, hôtels et restaurants, transports et communications, activités financières, immobilier et location, services aux entreprises)

(*) - Les déterminants du salaire sont nombreux ; ils sont notamment liés à la productivité du salarié, à la pénibilité de son emploi, à l'observabilité de l'effort qu'il fournit, à son pouvoir de négociation face à l'employeur, etc. [10].