



# L'égalité professionnelle

## Comment aborder la question des écarts de rémunération entre les Femmes et les Hommes ?

La conférence intitulée «Egalité professionnelle, de l'information au diagnostic», organisée par le cabinet Sextant Expertise, s'est tenue le 23 novembre 2010. Après une présentation du cadre juridique effectuée par le cabinet JDS Avocats, Fabrice Elustondo, responsable du pôle social du cabinet Sextant Expertise, a montré la nécessité, pour les élus de comités d'entreprise, de disposer d'un diagnostic approfondi élaboré à partir d'une méthode validée par tous les acteurs (comité d'entreprise, organisations syndicales, Direction).

Chaque année, le chef d'entreprise doit soumettre au comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel, un Rapport écrit sur la Situation Comparée (RSC) des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes. Dans les structures de moins de 300 salariés les indicateurs déclinés en fonction du genre doivent figurer dans le Rapport Unique (RU). Outre des indicateurs quantitatifs, ces rapports, doivent recenser les mesures prises au cours de l'année écoulée, les objectifs prévus pour l'année à venir et les actions à mener (ce qui est très rarement le cas !). Une entreprise sur deux ne fournit pas de RSC et, lorsqu'elles le sont, les données communiquées sont souvent partielles, voire peu pertinentes. La question de la caractérisation et de l'évaluation des écarts de rémunération est une question complexe, qui est souvent mal abordée par les directions d'entreprise. Disposer d'un diagnostic détaillé est nécessaire, avant de s'engager dans une négociation, en particulier pour limiter le risque de ne dénoncer que les écarts les plus visibles sans jamais s'attaquer à leurs causes.

### Une méthode partagée d'analyse basée sur des échantillons de taille suffisante

Afin que la démarche soit portée par l'ensemble des acteurs (direction, encadrement de proximité, organisations syndicales, ...), il est important de déterminer clairement quels seront les éléments analysés et quelle méthode sera appliquée.

La principale difficulté est de disposer de groupes d'analyse significatifs pour que les statistiques réalisées aient du sens. Si l'analyse est trop macroscopique, les indicateurs calculés vont combiner différents types d'impacts (effet de structure, implantation géographique de l'entreprise, ...) et ne va pas permettre d'identifier les écarts relevant de discrimination salariale qui sont les seuls à pouvoir être corrigés par des mesures de rattrapage. A l'inverse, plus on multiplie le nombre de paramètres et plus l'échantillon de travail devient petit : les résultats deviennent alors impossibles à interpréter. La définition des catégories professionnelles uti-

lisées pour définir les groupes d'analyse est donc une des principales difficultés mais elle est seule garante d'une analyse pertinente. Il faut, de préférence, disposer de métiers ou d'emplois regroupant des postes de travail comparables. Quand elle existe, nous conseillons de s'appuyer sur la nomenclature des emplois existants dans l'entreprise ou les travaux réalisés dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) plutôt que sur les qualifications définies par la convention collective, souvent peu explicites (et/ou mal appliquées et/ou obsolètes).

### Les comités d'entreprise et comité central d'entreprise peuvent nommer un expert pour l'examen de la situation de l'entreprise une fois par an (L. 2325-35).

La mission légale d'assistance à l'examen des comptes annuels peut également permettre de faire le point sur les rémunérations ou les outils RH de l'entreprise, et ainsi de préparer plus efficacement, en articulation avec les organisations syndicales, les négociations sur l'égalité professionnelle aussi bien que sur la GPEC ou les NAO...

L'examen des questions relatives à l'égalité professionnelle est d'autant plus utile que les données fournies par les entreprises dans leur Rapport de Situation Comparée sont souvent partielles, voire peu pertinentes ce qui rend difficile le travail de la commission égalité professionnelle. Un travail pertinent repose sur la construction d'une méthodologie adaptée dès lors que l'on aborde la question des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

L'expert-comptable du C.E. dispose de pouvoirs d'investigation importants. Pour peu qu'il dispose des compétences pour étudier l'ensemble des politiques RH de l'entreprise, ce qui est le cas de Sextant Expertise, il peut aussi les comparer avec les pratiques extérieures, il peut faire des propositions d'amélioration.



## LE COMPARATIO

*Le Comparatio (technique élaborée par des cabinets spécialisés dans les enquêtes de rémunération) est un indicateur de positionnement salarial. C'est le ratio entre le salaire individuel et la médiane de référence marché. Il permet d'apprécier le niveau de salaire d'un salarié par rapport au niveau de salaire de référence marché du poste qu'il occupe. Calculer les écarts de positionnement marché entre les hommes et les femmes permet de travailler sur des regroupements de métier et de comparer les différents métiers de l'entreprise même s'ils ne sont pas mixtes.*

Le salaire de base, puisqu'il rémunère le poste occupé par le salarié et donc sa qualification et son expérience, doit être privilégié comme point de départ de l'analyse des rémunérations. Bien que plus difficile à réaliser, car il oblige à isoler certains éléments variables liés à l'activité, un travail sur la base de la rémunération totale doit ensuite être effectué. Enfin, chaque fois que cela est possible, il est préférable de tenir compte de l'âge et de l'ancienneté dans le poste.

En matière d'études de rémunération, plusieurs techniques d'analyse sont possibles. Il est usuel de prendre comme base, la valeur médiane de l'échantillon. Contrairement à la moyenne, celle-ci n'est pas influencée par les valeurs extrêmes du groupe statistique analysé. Cette approche trouve cependant assez rapidement ses limites, car il faut disposer d'un échantillon suffisant de femmes et d'hommes, positionnés sur un emploi ou poste comparable. Afin de dépasser le problème posé par la validité statistique de l'échantillon, il est possible d'utiliser le «comparatio» (voir encadré). Cette technique peut mettre en lumière une éventuelle sous-valorisation des fonctions les plus féminisées dans l'entreprise.

**Le travail sur les salaires n'est pas suffisant pour résorber les écarts !**

Au-delà des écarts de rémunération liés à la discrimination, de nombreux processus de l'entreprise sont susceptibles d'induire des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, tels que la culture du présentisme, qui freine la progression

de carrière, ou encore le déclassement des métiers les plus féminisés. Les stéréotypes, l'absence de mixité dans les métiers clés, sont également des sources d'écarts qui ne peuvent être abordées par des mesures salariales mais par des actions spécifiques adaptées à la situation. L'interdépendance de ces problématiques RH explique une part plus ou moins importante de l'écart macroscopique observé au niveau de l'entreprise.

**Le CE peut peser sur les démarches mises en œuvre pour redresser les inégalités professionnelles**

Le CE, à travers ses prérogatives, peut opérer des investigations poussées sur les écarts de rémunération et sur l'ensemble des autres facteurs d'inégalité à l'œuvre dans l'entreprise. Il doit jouer un rôle central dans l'élaboration du diagnostic préalable à la négociation et dans le suivi des mesures de l'accord à travers les travaux de la Commission Égalité Professionnelle, sous réserve que les indicateurs de suivi soient prévus dans l'accord et communiqués via le RSC. Le travail de la commission permet ainsi de préparer et de nourrir la négociation, de dresser le bilan des actions mises en œuvre et de préconiser des mesures correctives pendant la vie de l'accord. À l'issue du diagnostic, l'accord peut être négocié et doit privilégier des mesures collectives. Manié avec habileté, le diagnostic constitue un levier d'action indiscutable pour le CE et permet de faire avancer l'entreprise sur le sujet de la parité.

Au-delà de la question des salaires, une refonte en profondeur des processus des ressources humaines est nécessaire pour limiter les freins dans la carrière des salariées et surtout pour conduire un changement (plus délicat celui-là) dans les mentalités au sein de l'entreprise afin de casser les représentations et les stéréotypes. En ce sens, l'expert CE peut faire gagner plusieurs années aux négociateurs, en qualifiant les faits et en accélérant les prises de conscience. ■

## Le pôle social de Sextant-Expertise : l'emploi et les pratiques RH au cœur de nos missions

Sextant est constitué d'un pôle social où sont regroupés des consultants à spécialisation RH ou sociale qui travaillent en mode projet avec les consultants économistes et financiers. Dans toutes nos missions, nous intégrons à nos analyses une dimension de conseil et de transmission d'expérience au bénéfice du comité d'entreprise.

Nos consultants peuvent vous aider à décrypter tous les volets de la politique sociale et de ressources humaines de l'entreprise et notamment sur les questions d'égalité professionnelle :

- Au cours de la mission d'expertise **des comptes annuels**. Intégrer un volet sur la situation hommes-femmes basé sur l'analyse des écarts de rémunérations mais qui peut aussi porter sur le recrutement ainsi que sur l'accès à la formation professionnelle et aux promotions.
- Dans le cadre d'une **mission contractuelle** financée par le comité d'entreprise sur son budget de fonctionnement.

Nos mettons également à votre disposition nos compétences dans le cadre de formations généralistes ou spécifiques sur le thème de l'égalité professionnelle.

Sextant Expertise  
27 Boulevard des Italiens – 75002 Paris  
01 40 26 47 38  
info@sextant-expertise.fr  
www.sextant-expertise.fr

