

Livre blanc

Le dialogue social : **un outil efficace** **pour faire progresser** **l'égalité Femmes-Hommes** **en entreprise**



2023

Une étude de plus de 13 200 accords
Les avis d'expertes et experts sur le sujet
Les clefs pour négocier efficacement

En partenariat avec

SIAPARTNERS

*Nous remercions tous.tes les contributrices
et contributeurs de cette étude qui ont su,
de près ou de loin, faire preuve de coopération,
d'engagement, de motivation et de ténacité.*

« Il a fallu cent ans pour effacer
les discriminations les plus criantes entre
les hommes et les femmes, mais qu'attend-on
pour abroger celles qui restent ? »

Benoîte Groult



- 04** À propos de nous
- 05** Méthodologie
- 06** Les expert.e.s interviewé.e.s
- 08** Les 12 enseignements en résumé
- 10** Rappels sur la négociation sur l'égalité professionnelle
- 12** Les 12 enseignements
- 46** L'accompagnement par un expert CSE
- 47** Bibliographie

Sommaire

Bienvenue

Le constat reste amer : dans le monde du travail, pas à pas, l'égalité entre les femmes et les hommes progresse certes, mais c'est au prix de combats, de négociations durement menées et de plafonds de verre encore trop souvent menaçants.

Les enjeux et les inégalités les plus fortes se polarisent autour des questions de nature d'emploi, de niveaux de rémunération et de parcours de carrière en entreprise.

Pourtant, le législateur a multiplié les initiatives ces dernières décennies pour résorber ces inégalités, notamment en rendant obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 50 salarié.e.s et la publication d'indicateurs de résultat de leurs politiques. Ce que l'on observe malgré tout, c'est que l'égalité progresse, mais n'est pas encore gagnée : au niveau des salaires, les femmes gagnent toujours ¼ en moins que les hommes, du fait des différences de temps de travail et des métiers occupés.

Alors, à quand le moment où l'égalité ne sera plus une simple case à cocher mais une évidence à fonder dans chacune des négociations, projets ou même cultures d'entreprises ? À quand le moment où elle ne sera même plus un sujet ?

Ce sont nos missions auprès des représentants syndicaux, auprès des DRH et des dirigeants qui ont renforcé notre conviction que le dialogue social constitue un pilier central de progrès sociétal.

Le chemin à parcourir risque d'être encore long. Ce livre blanc témoigne, à travers l'analyse quantitative et qualitative de plus de 13.200 accords égalité professionnelle conclus entre 2019 et 2022, des avancées, mais aussi des nouveaux enjeux (comme le télétravail) qui viennent se poser là où les égalités ne sont pas encore tout à fait justes.

Isabelle Nicolas, Sextant Expertise
Sébastien Vernède, Sia Partners

À propos de nous

Sextant Expertise

Créé en 1996, Sextant Expertise est un cabinet d'expertise indépendant qui conseille les élu.e.s des CSE et les négociateurs et négociatrices syndicaux.caes. Composé d'expert.e.s aux profils variés et complémentaires, il accompagne ses client.e.s sur toutes les missions stratégiques, économiques, sociales, santé et conditions de travail.

Les contributeurs et contributrices à cette étude

Isabelle Nicolas

Directrice opérationnelle
Consultante social et RH

Ève Lecherbonnier

Consultante social et RH

Meriem Alouani

Consultante santé et
conditions de travail

Olivier Kuhn

Consultant sénior, Respon-
sable de filière pôle social

Léa Jami

Consultante social et RH

Sia Partners

Pionnier du Consulting 4.0, Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses client.e.s. Nous avons développé des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle et le design pour augmenter l'impact de nos missions de conseil. À travers notre démarche « Consulting for Good », nous mettons notre expertise au service des objectifs RSE de nos client.e.s et faisons du développement durable un levier de performance.

Les contributeurs et contributrices à cette étude

Angélique Petel

Senior Manager stratégie
sociale

Hermine de la Giraudière

Consultante sénior RH

Mathias Ullern

Consultant RH

Sébastien Vernède

Associé RH & Transformation

Romain Bignotti

Datascientist

Charlotte Clevy

Consultante RH

Méthodologie

#1 La collecte des données



Nous avons récupéré 13 211 accords traitant de la thématique de l'égalité professionnelle de 2018 à 2022 disponibles sur le site de Légifrance, à l'aide d'algorithmes de collecte automatique de la donnée.

La structuration et le traitement des données #2

Utilisation de deux accélérateurs *Sia Partners* :

- *DocReview*, dans le but d'identifier, d'extraire et de structurer de manière automatique les informations clés ;
- *Smart Data Quality*, dans le but de contrôler, d'améliorer et d'enrichir la donnée avec des bases de données complémentaires.



#3 Restitution de l'analyse



Analyse et croisement des données avec des expert.e.s RH de *Sia Partners* et *Sextant Expertise* permettant d'identifier les dynamiques à l'œuvre en matière de dialogue social sur le sujet de l'égalité professionnelle.



13 entretiens avec des expert.e.s de l'égalité professionnelle

Philippe Curaudeau

SECI Unsa

Stéphanie Dayan

Secrétaire Nationale CFDT SERVICES

Selma El Mouissi

Cofondatrice du Parental Challenge

Franck Hermann

Secrétaire national CFDT F3C

Anne Kerhervé

Élue titulaire chez Lyreco,
Référénte harcèlement sexuel
et agissements sexistes

Armelle Le Grand

DRH Paris Habitat

Elisabeth Moreno

Ancienne ministre déléguée à l'égalité
entre les femmes et les hommes,
présidente de LEIA Partners

Sandrine Morin

Directrice des affaires sociales du
groupe Vivendi

Jean-François Ode

DRH Abeille Assurance

Laurence Saettel

Déléguée syndicale UNSA Orkyn

Rachel Silvera

Économiste, maîtresse de conférences
Université Paris-Nanterre, chercheuse
associée au CERLIS (Université Pa-
ris-Descartes), codirectrice du MAGE
(groupe de recherche Marché du travail
et Genre)

Valérie Sonnefraud

Déléguée syndicale CFE-CGC Renault
et secrétaire adjointe au CSE

Christelle Thieffine

DSC Thales groupe, en charge de
la protection sociale, RSE et QVT à la
fédération Métallurgie de la CFE-CGC

Les 12 enseignements

en résumé



#1

p.12

Le dialogue social sur l'égalité professionnelle reste marginal dans les PME

Seuls 5% des PME ont conclu un accord égalité professionnelle, contre 65% des ETI. Les grandes entreprises sont couvertes en moyenne par 4,5 accords collectifs, reflétant des accords négociés au niveau des sièges et des filiales ou établissements.



#3

p.16

La CGT et la CFDT signent plus de la moitié des accords conclus sur la période

La CGT a signé 53% des accords égalité professionnelle, conclus entre 2018 et 2022, soit plus que la CFDT (50%). Suivent CGT-FO et CFE-CGC (25%) et la CFTC (19%).

#5

p.20

Un index égalité professionnelle faible a un effet favorable sur la négociation sur l'égalité professionnelle

Et la conclusion d'un accord collectif est statistiquement corrélée à un meilleur niveau d'index égalité professionnelle.

Les entreprises avec un index inférieur à 75 signent, en moyenne, 30% de plus d'accords collectifs sur l'égalité professionnelle que les autres entreprises. Il apparaît, par ailleurs, un lien positif entre la conclusion d'un accord collectif et la progression de l'index.



Les entreprises du secteur industriel sont en première ligne de la négociation sur l'égalité professionnelle

L'industrie représente 7% des entreprises françaises mais 29% des accords collectifs sur l'égalité professionnelle signés. À l'inverse, des secteurs comme la construction ou les activités immobilières signent un faible volume d'accords collectifs pour l'égalité professionnelle.

#2

p.14

QVCT et égalité professionnelle : des sujets de négociation qui convergent

Les mentions de la QVCT dans l'objet des accords collectifs portant sur l'égalité professionnelle ont augmenté de 11% entre 2018 et 2022.

#4

p.18



En moyenne, le nombre de domaines traités dans les accords dépasse largement l'obligation légale

88% des PME respectent l'obligation de traiter au moins 3 domaines parmi les 9 proposés par le législateur. Elles sont 56% à en aborder 5 ou plus. De même, 81% des ETI et grandes entreprises respectent l'obligation de traiter au moins 4 domaines et sont 53% à en aborder 6 ou plus.

#6

p.24

#7

p.28

« Rémunération », « embauche » et « formation » sont les domaines les plus abordés dans les accords

Parmi les domaines de négociation proposés par le législateur, les entreprises se sont, dans leur grande majorité, emparées du triptyque embauche (88%), rémunération (85%) et formation (78%).

#9

p.34

Seule la moitié des accords traitent du domaine « promotion »

Le domaine de la promotion apparaît abordé relativement peu fréquemment dans les accords (51%) et s'inscrit en léger recul sur la période étudiée (49% en 2022 contre 51% en 2018).



#11

p.40

Formation | Un grand éventail d'objectifs contenus dans les dispositions relatives au domaine « formation »

Les dispositions négociées dans le cadre du domaine « formation » couvrent de nombreux sujets : l'accès des femmes à la formation (38% des accords), les actions de sensibilisation à l'égalité professionnelle (29%) ou encore la favorisation de l'accès des femmes aux métiers techniques (18%).

Rémunération | Peu d'accords prévoient des enveloppes de compensation des écarts salariaux entre femmes et hommes

Si 74% des entreprises traitant du domaine de la rémunération indiquent des actions visant à réduire les écarts de salaire, seuls 13% des accords font mention d'une enveloppe de compensation.

#8

p.30



Promotion | Les mesures de nature contraignante apparaissent en léger recul

Parmi le large éventail de dispositions prévues dans le cadre du domaine « promotion », celles prévoyant des mesures de nature contraignante ressortent en léger recul comme celles relatives au taux de promotion des femmes (29% en 2022 contre 33% en 2018), la priorité de promotion pour les femmes (22% contre 24%) ou la féminisation des instances dirigeantes (19% contre 20%).

#10

p.36

Les domaines « articulation des temps » et « sécurité au travail » émergent fortement

Alors que 2/3 des accords abordaient le domaine « articulation des temps » en 2018, cette proportion augmente fortement pour atteindre près de 3/4 des accords conclus en 2022 (73%). De même, le domaine « sécurité au travail » progresse de façon marquée (36% des accords en 2022 contre 25% en 2018).

#12

p.42



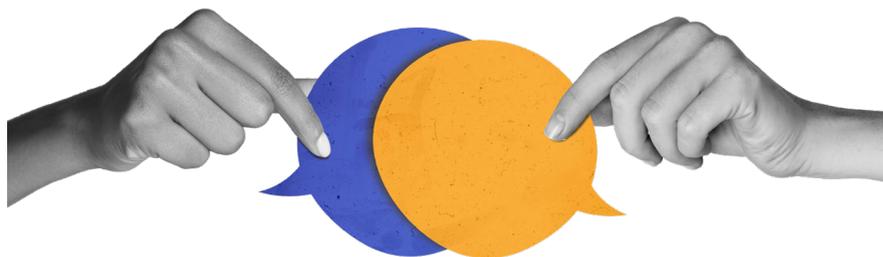
Rappels sur la négociation sur l'égalité professionnelle

Depuis la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dite *loi Génisson*, les entreprises et les branches ont vu leur obligation de négocier se renforcer et se structurer au fil des années :

- | En y intégrant obligatoirement le thème de la rémunération, afin de parvenir à l'objectif d'égalité salariale, dans la loi depuis 1972 ;
- | En choisissant des thèmes de négociation parmi une liste qui s'est enrichie en 2019, puis en 2021 en intégrant la qualité de vie au travail et les conditions de travail ;
- | En cadrant la forme des engagements autour d'objectifs, de mesures et d'indicateurs de suivi.

Outre l'élargissement des thèmes de négociation, la *loi Rebsamen*, en instaurant 3 blocs de négociation, a établi par défaut un rythme de négociation plus soutenu en rendant la négociation annuelle, là où elle devait avoir lieu au moins une fois tous les 3 ans.

Il est toutefois possible d'allonger la périodicité des accords, mais une négociation devra avoir lieu au moins une fois tous les 4 ans.



Que négocie t-on à travers ces accords ?

- | Des **objectifs de progression** rattachés à chaque domaine d'action choisi : pour cela, il est nécessaire de connaître la situation dans laquelle se situe l'entreprise et celle vers laquelle elle souhaite se diriger et donc de **disposer d'un diagnostic partagé**.
- | Des **actions** pour atteindre ces objectifs : elles devront être concrètes et réalistes, assorties d'**échéances** pour atteindre la cible ainsi que des **moyens** appropriés et suffisants.
- | Des **indicateurs** adaptés aux objectifs et actions définis, à la situation de l'entreprise ainsi qu'à l'orientation qu'elle souhaite prendre, qui permettront de mesurer le suivi et de s'assurer de la réalisation des objectifs de progression.

Sur quels thèmes ?

1. Les embauches ;
2. La formation ;
3. La promotion professionnelle ;
4. La qualification ;
5. La classification ;
6. Les conditions de travail ;
7. La sécurité et la santé au travail ;
8. **La rémunération effective ;**
9. L'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de responsabilité familiale.

L'accord collectif ou à défaut le plan d'action doit porter sur au moins 3 domaines pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s ou 4 domaines d'actions pour les entreprises de plus de 300 salarié.e.s. **La rémunération effective est un domaine d'action obligatoirement retenu.**

Et si la négociation n'a pas lieu ou n'aboutit pas ?

En cas d'absence d'accord, l'entreprise devra établir un plan d'action annuel et ouvrir à nouveau la négociation l'année suivante. Il est à noter que la négociation doit primer sur la décision unilatérale de l'employeur si une représentation syndicale existe dans l'entreprise.

En cas d'absence de négociation ou de non-conformité de l'accord ou du plan d'action (nombre de domaines traités, existence d'objectifs, d'actions et d'indicateurs), la DREETS peut prononcer une sanction allant de la mise en demeure à une pénalité pouvant s'élever jusqu'à 1% de la masse salariale.



Idée Sextant

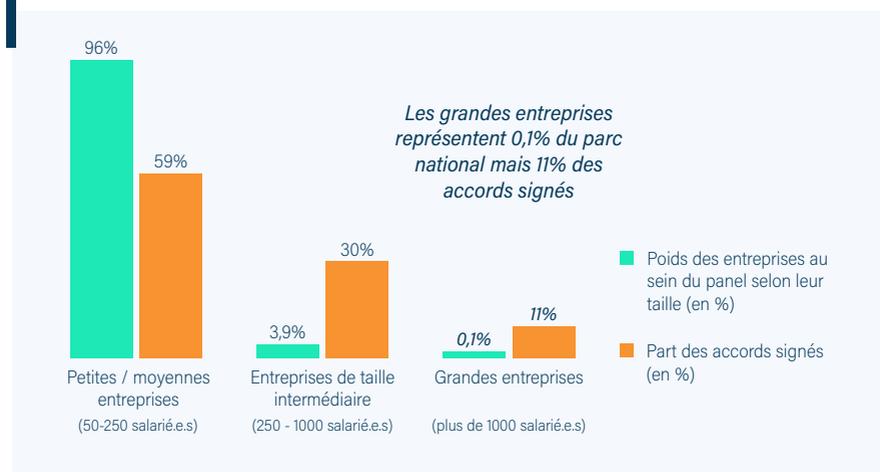
La négociation doit avoir été menée « de bonne foi », il est donc important de disposer de conditions permettant un réel dialogue social :

- | Des informations pertinentes remises au préalable pour un état des lieux partagé ;
- | Un nombre suffisant de réunions pour que les débats puissent prendre place ;
- | Une réelle évolution entre les propositions initiales et le texte final. Attention à ne pas reconduire à l'identique l'accord précédent, sans en avoir fait le bilan ni établi de priorités adaptées à la situation de l'entreprise au moment de la négociation.

#1 Le dialogue social sur l'égalité professionnelle reste marginal dans les PME

Les petites et moyennes entreprises sont sous-représentées dans la signature d'accords sur l'égalité professionnelle, interrogeant sur la représentation syndicale dans les entreprises de moins de 250 salarié.e.s qui représentent l'essentiel du panel des entreprises françaises.

Part d'accords signés selon la taille des entreprises et leur poids au sein du panel étudié



Rappel sur l'obligation de négocier :

Il n'existe pas de seuil d'effectifs qui implique la convocation d'une négociation. C'est l'existence d'une représentation syndicale qui justifie la tenue de la négociation. Ainsi, dans toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage au moins une fois tous les 4 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 vie et les conditions de travail (*Code du travail, L2242-1*).

5%

des petites et moyennes entreprises ont conclu un accord égalité professionnelle entre 2018 et 2022

65%

des entreprises de taille intermédiaire ont conclu un accord égalité professionnelle entre 2018 et 2022

4,5

accords égalité professionnelle en moyenne dans chaque grande entreprise

On note a contrario une surreprésentation des grandes entreprises dans la signature d'accord.

Les grands groupes possèdent dans l'ensemble une couverture conventionnelle favorable, répondant à une architecture permettant un cadre fixant les orientations générales (accord groupe) et une déclinaison au plus près du terrain (accords d'entreprise). Il convient néanmoins d'être vigilant quant à la véritable prise en compte des réalités propres à chaque entité dans la négociation de ces accords au niveau de chaque entreprise : le risque principal de ce type de déclinaison réside en effet dans la mise en œuvre d'actions et de moyens similaires dans l'ensemble des entités d'un même groupe, peu importe que les négociations interviennent dans des temporalités différentes.



Sextant vous recommande

Afin d'éviter l'écueil du nivellement des accords sur le plus petit commun dénominateur, il convient de veiller à ce que le diagnostic préalable soit établi et partagé en amont des négociations, afin de définir les domaines prioritaires et objectifs de progression sur une base factuelle et selon la situation spécifique de l'entité où se déroule la négociation.

#2 Les entreprises du secteur industriel sont en première ligne de la négociation sur l'égalité professionnelle

L'industrie représente 7% des entreprises françaises mais 29% des accords collectifs sur l'égalité professionnelle signés. À l'inverse, des secteurs comme la construction ou les activités immobilières signent un faible volume d'accords collectifs pour l'égalité professionnelle.

Nombre d'accords collectifs signés par secteur d'activité au regard de leur part dans le nombre total d'entreprises

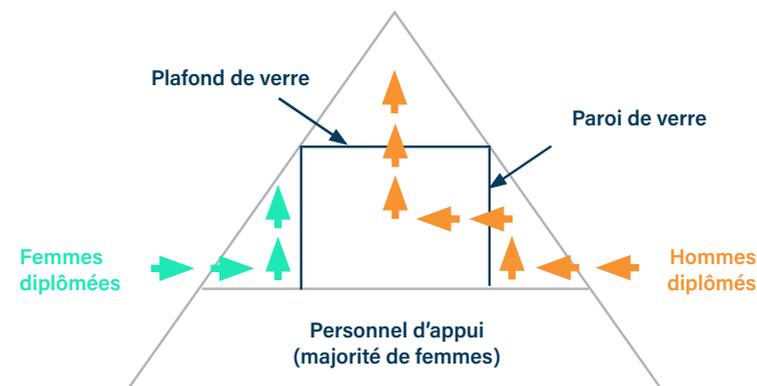


Cet état de fait pourrait résulter d'une **nécessité de développer la mixité dans des secteurs qui apparaissent plus particulièrement sensibles au phénomène des parois de verre**, et où les femmes sont sous-représentées, ce qui impliquerait une incitation à négocier.

Plafonds et parois de verre

Le plafond de verre est une expression américaine (« glass ceiling ») désignant les freins invisibles excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés en entreprise.

On parle également de parois de verre pour traduire le fait que dans les entreprises où les femmes parviennent à atteindre les postes les plus élevés, ces dernières se trouvent dans des départements non stratégiques.



D'autres facteurs sont à prendre en considération : la taille des entreprises qui varie selon les secteurs et peut expliquer une faible propension à négocier, comme dans les secteurs de l'hébergement-restauration ou du commerce comptant une part élevée de petites entreprises où le taux de syndicalisation peut être faible.

Enfin, il ne faut pas négliger les barrières liées aux stéréotypes et représentations, qui peuvent empêcher de prendre la question de l'égalité en considération car elle paraît moins flagrante. C'est le cas dans une partie du secteur tertiaire.



Sextant vous recommande

Afin de parvenir à des résultats concrets, les caractéristiques du secteur d'appartenance de l'entreprise doivent être intégrées dans la réflexion des négociateurs : comment l'entreprise se situe-t-elle par rapport à son secteur sur les principaux indicateurs de l'égalité professionnelle ? Quels objectifs réalistes peut-elle se fixer au regard de ces caractéristiques ?

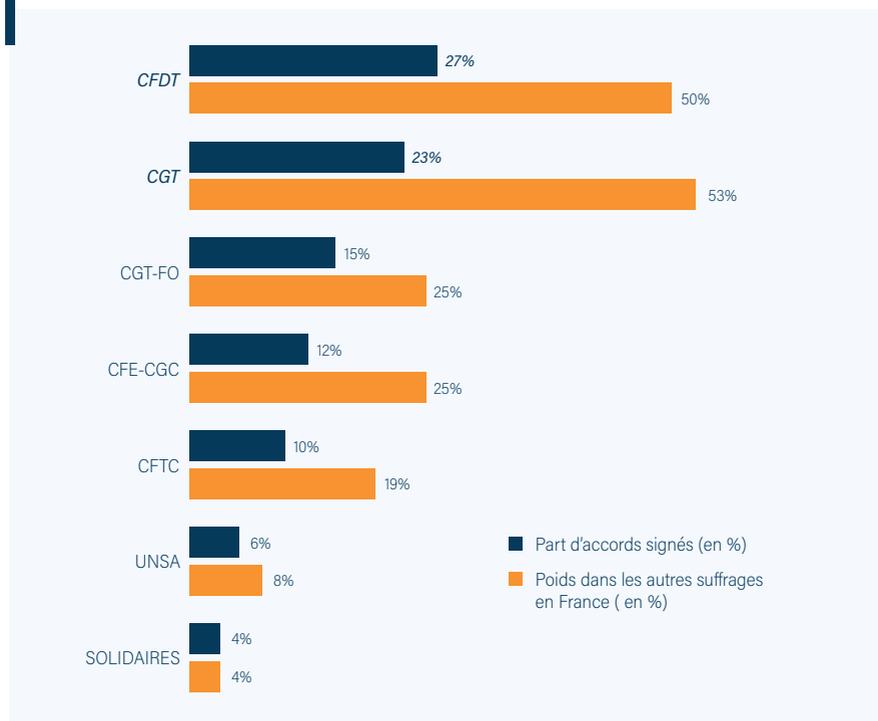
« La prise en considération des agissements sexistes a été plus rapide sur les secteurs comme l'industrie où ils étaient plus visibles, contrairement au service ou au conseil qui sont des milieux plus feutrés. »

Franck Hermann,

Secrétaire national
CFDT F3C

#3 La CGT et la CFDT signent plus de la moitié des accords conclus sur la période

Nombre d'accords signés selon la représentativité des syndicats



De manière générale, **l'ensemble des organisations syndicales ont une représentation dans les accords signés supérieure à leur poids dans les suffrages exprimés aux élections professionnelles.**

Sans surprise, la CFDT et la CGT sont les organisations qui signent le plus d'accords sur l'égalité professionnelle sur la période 2018-2021, en cohérence avec leur représentativité.

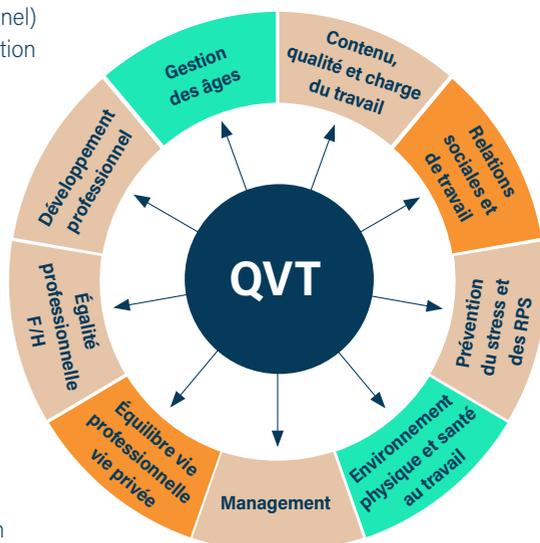
Signature d'accords et propension à signer des organisations syndicales en 2021¹



On note que l'égalité professionnelle est un objet de consensus pour les organisations syndicales ; en effet, si l'on prend en compte leur propension à signer des accords, on note un taux de signature plus important qu'escompté : peu importe la sélectivité de chacune dans leur choix de signer des accords, quand la négociation aboutit, les OS signent, peu importe leur attitude générale vis-à-vis de la signature. C'est particulièrement vrai pour la CGT, dont le taux de signature en matière d'égalité professionnelle entre 2018 et 2021 dépasse de 10 points son taux pour l'ensemble des accords en 2021.

#4 La QVCT émerge dans l'intitulé des accords égalité professionnelle

L'ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2013 a rendu obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la qualité de vie au travail dans toutes les entreprises ayant une représentation syndicale. Il identifiait 9 leviers d'action permettant de tendre vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle.



La loi Santé au travail du 2 août 2021 est venue enrichir ces leviers d'action en repositionnant la **qualité de vie au travail et les conditions de travail (QVCT)** dans le champ de la négociation sur l'égalité professionnelle.

Cependant, la portée de l'ANI de 2013 a été amoindrie lors de la retranscription dans la loi des thèmes de négociation en matière de QVCT. Les thèmes concernés sont :

- | L'articulation vie privée / vie professionnelle ;
- | Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- | La lutte contre les discriminations en matière de recrutement, insertion professionnelle, et maintien dans l'emploi des travailleurs et travailleuses handicapé.e.s ;
- | Les modalités de définition d'un régime de prévoyance de branche ou d'entreprise ;
- | L'exercice du droit d'expression directe et collective ;
- | Le droit à la déconnexion.

(Articles L.2242-1 et L.2242-17 du Code du travail)

Cette évolution du cadre légal a des résultats tangibles : les accords couvrant conjointement les sujets d'égalité professionnelle et de Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) progressent nettement et représentaient plus d'un tiers des accords égalité professionnelle négociés en 2022 contre 27% en 2018. On peut imaginer que, même si les accords QVCT peuvent toujours être négociés séparément, **le terme QVCT apparaîtra de plus en plus dans les accords dans les années à venir.**

Répartition des accords par année, selon que l'objet de négociation mentionne l'égalité professionnelle seule, l'égalité professionnelle et l'égalité salariale, l'égalité professionnelle et la QVCT



Il apparaît nécessaire de ne pas restreindre la négociation d'un accord collectif aux seuls domaines institués par le législateur et de prendre en compte les résultats des diagnostics relatifs aux conditions de travail propres à l'entreprise dans laquelle a lieu la négociation.

L'objectif de **passer d'une négociation autour de la QVT à celle de la QVCT, est de développer une approche permettant d'agir en matière de prévention primaire, sur la qualité du contenu du travail, de l'environnement physique, des relations de travail, du dialogue social et des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail.**

« Le domaine de la qualité de vie au travail peut ne pas coûter très cher à l'entreprise mais faire avancer des idées progressistes »

Rachel Silvera,
Économiste, maîtresse de conférences
Université Paris – Nanterre,

#5 Index et négociation : des effets qui se conjuguent

Outre l'obligation de négocier sur le sujet, les entreprises de plus de 50 salarié.e.s² doivent donc désormais calculer et publier leur index égalité professionnelle. La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » du 5 septembre 2018 vise à disposer d'un outil de comparaison des résultats des politiques menées par les entreprises en matière d'égalité professionnelle, sur la base d'indicateurs communs :

- | **Indicateur 1** : écarts de rémunération (sur 40 points)
- | **Indicateur 2** : écart de taux d'augmentation
- | **Indicateur 3** : écart de taux de promotion (uniquement pour les entreprises de plus de 250 salarié.e.s)
- | **Indicateur 4** : pourcentage de salariées augmentées au retour de congé maternité.
- | **Indicateur 5** : nombre de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations.

La *Loi Rixain*, publiée au Journal officiel du 26 décembre 2021, renforce les obligations de publications de l'index, des objectifs de progression et/ou des mesures de correction pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s.

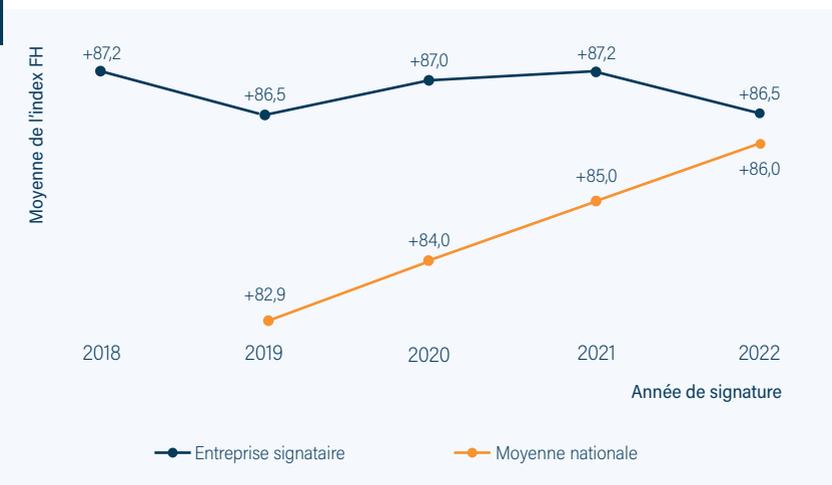
L'objectif assigné aux entreprises est d'atteindre le score de 75 sur 100. Si tel n'est pas le cas, une négociation doit être ouverte ou un plan d'action mis en œuvre. Les entreprises qui n'atteindraient pas le score de 75 en 3 ans pourraient se voir infliger une pénalité pouvant représenter jusqu'à 1% de la masse salariale. On observe néanmoins que jusqu'à présent, les sanctions sont rares.

Index et négociation, un cercle vertueux ?

L'étude des accords signés entre 2018 et 2022 semble mettre en exergue un « cercle vertueux » entre index égalité professionnelle et conclusion d'accords sur l'égalité professionnelle.

- ▶ **1^{er} constat** : au fil des années, on observe une progression de l'index égalité professionnelle moyen de toutes les entreprises. Cependant, les entreprises ayant conclu un accord égalité professionnelle présentent un index moyen supérieur à la moyenne nationale.

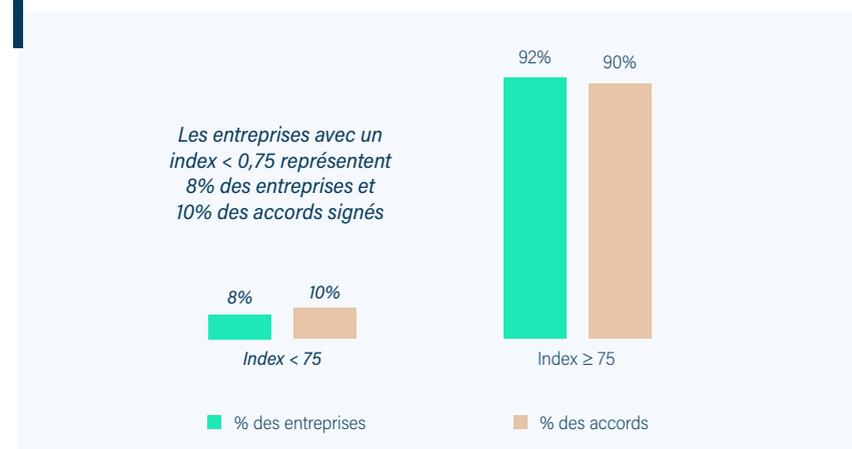
Moyenne de l'index FH des entreprises ayant signé un accord dans l'année et pour la moyenne nationale



- ▶ **2^{ème} constat** : l'incitation légale à négocier pour les entreprises présentant une note inférieure à 75 sur 100 fonctionne bien. En effet, cette note est obtenue par 8% des entreprises qui concentrent 10% des accords signés.

En d'autres termes, les entreprises avec un index inférieur à 75 signent, en moyenne, 30% plus d'accords collectifs sur l'égalité professionnelle que les autres entreprises.

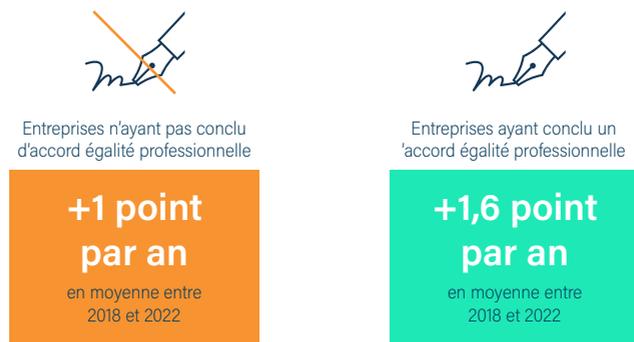
Nombre d'accords signés selon le score de l'index avant la signature de l'accord



² Depuis 2019, toutes les entreprises de plus de 250 salarié.e.s et, depuis 2020, toutes celles de plus de 50 salarié.e.s doivent calculer et publier leur index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

- **3^{ème} constat : il existe un lien positif entre la conclusion d'un accord collectif et la progression de l'index.** En effet, les entreprises ayant conclu un accord égalité professionnelle entre 2018 et 2022, connaissent une progression annuelle moyenne de leur note à l'index de plus de 1,6 point contre 1 point pour les entreprises n'ayant pas conclu d'accord.

Progression annuelle moyenne de l'indice égalité professionnelle



Si l'index égalité professionnelle a le mérite de proposer une base de comparaison à l'ensemble des entreprises, il n'en reste pas moins un outil perfectible qui reste insuffisant à lui seul.

L'index égalité professionnelle présente plusieurs lacunes :

- | Des écarts de rémunération qui comptent peu dans la note ; ainsi, une entreprise obtiendra un score de 35 points sur 40, soit plus de 45% du score cible de 75 points sur 100, pour un écart moyen pondéré de 4,6%.
- | Une invisibilisation des catégories où la mixité est faible dans l'attribution des points.
- | Une absence de prise en compte des niveaux d'augmentation octroyés.
- | Une absence de vérification du respect des dispositions légales pour les augmentations post-congé maternité.

Surtout, les indicateurs sont moins nombreux et moins précis que ceux prévus dans la BDESE (Base de données économiques, sociales et environnementales)³ : mixité des effectifs et des embauches, accès à la formation, à la promotion, indicateurs de rémunérations... Ces données diffèrent en fonction de l'effectif de l'entreprise (inférieur ou supérieur à 300 salarié.e.s) mais sont autant d'indicateurs pertinents permettant de faire état d'inégalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et venant compléter les indicateurs de l'index égalité professionnelle.

Les organisations syndicales représentatives et l'employeur peuvent conclure un accord de méthode préalable à la négociation fixant les différents éléments d'informations complémentaires à l'index et à la BDESE constituant la base de la négociation de l'accord égalité professionnelle. Elles peuvent également enrichir le suivi des actions dans l'accord aux moyens d'indicateurs « sur-mesure », cohérents avec la situation de leur entreprise et les objectifs poursuivis par l'accord.

Quelques exemples d'indicateurs supplémentaires :

- | Méthodologies plus détaillées d'analyse des écarts de rémunération et de rattrapage de ces écarts, intégrant l'ensemble des éléments de rémunération (variables, primes, bonus, sur lesquels on observe des écarts) ;
- | Indicateurs de santé au travail genrés ;
- | Indicateurs concernant le recours aux mesures définies dans l'accord précédent ;
- | Indicateurs permettant d'appréhender les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus en matière de lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

Dans tous les cas, il convient de proscrire un suivi se limitant aux indicateurs de l'index, trop restrictifs pour évaluer finement la situation et son évolution.



#6 En moyenne, le nombre de domaines traités dans les accords dépasse largement l'obligation légale

Le choix des thématiques, un objet de négociation en soi

Selon l'article R. 2242-2 du Code du travail, l'accord collectif ou à défaut le plan d'action, fixe les objectifs de progression ainsi que les actions permettant de les atteindre sur au moins 3 domaines pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s ou 4 domaines d'actions pour les entreprises de plus de 300 salarié.e.s. Le choix de domaines s'opère au sein de la liste de 9 domaines prévue par le législateur⁴ :

- | L'embauche ;
- | La formation ;
- | La promotion professionnelle ;
- | La qualification ;
- | La classification ;
- | Les conditions de travail ;
- | La sécurité et la santé au travail ;
- | L'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale ;
- | Et enfin, la rémunération effective : seul domaine par la loi.

Le choix des thématiques est lui-même un sujet de négociation

Il doit être opéré en tenant compte des problématiques propres à l'entreprise. Ces dernières pouvant évoluer dans le temps, les domaines choisis ne seront pas nécessairement reconduits d'une négociation à l'autre.

Afin de mettre en lumière les principaux axes d'amélioration pour l'entreprise, **un état des lieux par le biais d'un diagnostic préalable à la négociation est essentiel**. D'autant que l'intégration dans le corps de l'accord de données chiffrées est vivement conseillée afin d'attester de la mise en œuvre d'une démarche conforme au cadre légal mais également afin de justifier du contenu de l'accord.

À ce titre, en l'absence d'accord de méthode⁵, la loi définit les informations que l'employeur doit remettre aux délégué.e.s syndicaux.cales et aux salarié.e.s composant la délégation en renvoyant à certaines données de la BDESE⁶. **Si l'accès à l'information est essentiel en amont, il l'est également durant la période d'application de l'accord via le suivi d'indicateurs**. Ce suivi permet d'attester de l'évolution de la situation ainsi que du respect des divers engagements pris.

Jean-François Ode,

DRH Abeille Assurance

« J'aurais du mal à me battre contre une discrimination si j'en accepte d'autres. »

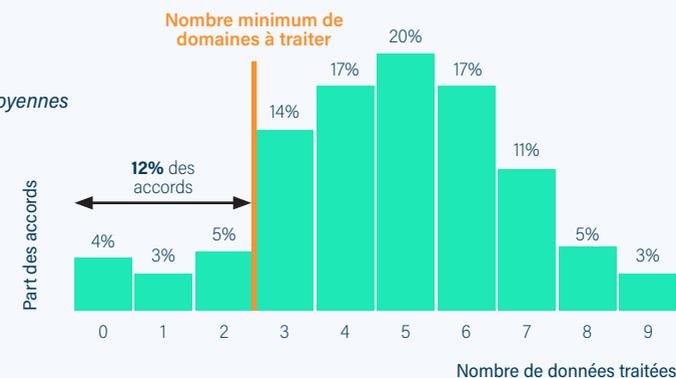
Des obligations légales majoritairement respectées par les entreprises

Si l'obligation relative à la fixation d'un nombre déterminé de domaines est respectée à plus de 80% par les PME, les ETI et les grandes entreprises, **plus de la moitié des entreprises vont au-delà, en choisissant un nombre de thématiques plus important**. En effet, 56% des PME choisissent d'aborder 5 domaines ou plus et 53% des ETI et grandes entreprises font le choix d'aborder 6 domaines ou plus.

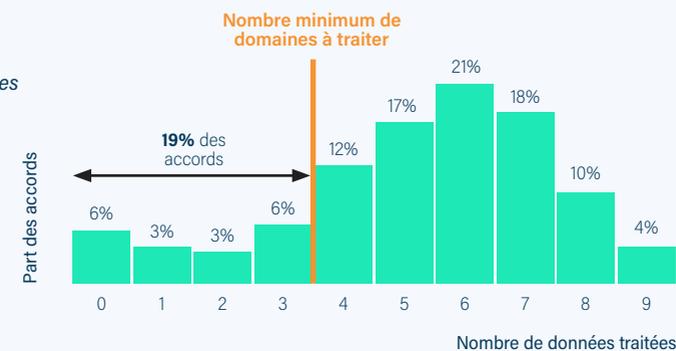
Ventilation des accords par nombre de domaines traités



Petites et moyennes entreprises



ETI et grandes entreprises



Développer une réflexion d'ensemble

Il ne fait nul doute que l'ensemble des domaines d'action sont interconnectés. La mise en œuvre de mesures sur une thématique aura des répercussions sur d'autres. *Rachel Silvera* précisait à ce titre : « Si la rémunération est souvent considérée comme la pierre angulaire de l'égalité professionnelle, elle mène à réinterroger toute la politique RH ».



Sextant vous recommande

Il convient néanmoins de réfléchir aux leviers à mobiliser pour une politique efficiente :

- | Hiérarchiser les priorités en fonction des moyens à mettre en œuvre pour obtenir des résultats tangibles.
- | Concevoir une action sur la durée : les résultats en matière d'égalité peuvent mettre plusieurs années à être obtenus selon les domaines retenus. Par exemple, la mixité à l'embauche peut impliquer des politiques d'apprentissage qui peuvent mettre du temps à trouver leur public. De même, les politiques de promotion impliquent un suivi des cohortes sur la durée.
- | Penser un budget pluriannuel pour agir par priorité.

Pour conclure, la négociation aura les meilleures chances d'atteindre ses objectifs en ciblant un nombre de domaines limités mais bien choisis en fonction des résultats escomptés à court, moyen et long terme et selon les moyens disponibles sur la durée.

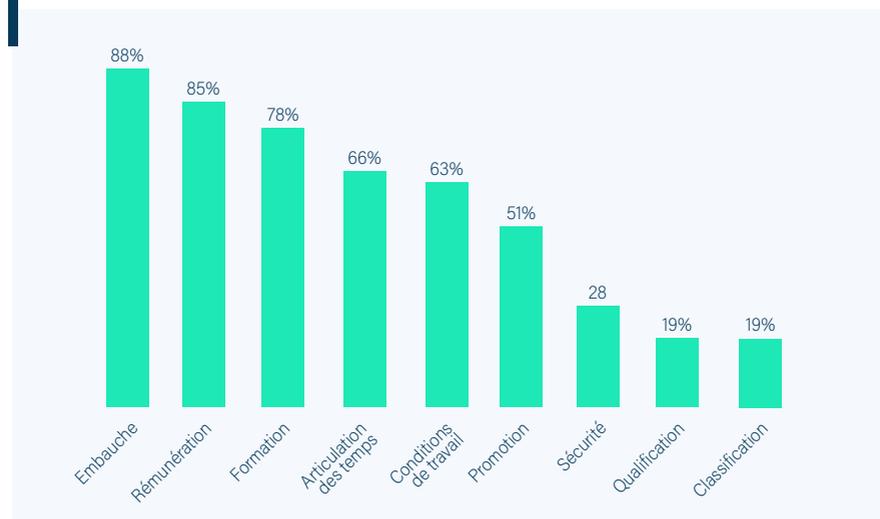


#7 Des accords qui se focalisent sur les thèmes les plus immédiats, mais le domaine de la QVCT devient plus fréquent

Notre étude révèle que, parmi les domaines les plus souvent abordés, se trouvent l'embauche, la rémunération, la formation ainsi que la QVCT imbriquant l'articulation des temps et les conditions de travail.

On note cependant que **bien que la rémunération soit le seul domaine obligatoire, elle n'est explicitée que dans 85% des accords étudiés.** Autre sujet d'étonnement, la promotion est un sujet moins traité par les accords, puisque 51% d'entre eux seulement intègrent cette thématique.

Part des accords par domaine de négociation traité



A contrario, **la QVCT est un sujet émergent**, du fait des évolutions légales et sociales. Elle fait désormais partie des domaines les plus fréquemment investigués dans la négociation, en coordination avec l'embauche et la rémunération.

« Pour repousser les barrières invisibles, il faut avoir réglé le 1er niveau des mesures d'égalité. (...) L'accord est un socle pour l'égalité professionnelle mais il ne suffit pas. »

Armelle Le Grand,
DRH Paris Habitat

Les triplets de domaines les plus souvent traités ensemble

Formation, embauche
et rémunération



69 %

Des accords

Articulation vie pro/perso,
embauche et rémunération



59 %

Des accords

QVCT, embauche
et rémunération



57 %

Des accords

Au-delà de l'égalité salariale, la question de la mixité des métiers (embauche), des parcours professionnels (formation et promotion) et des conditions de travail (articulation des temps) sont donc identifiés comme des leviers pour réduire les écarts entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

Pour autant, cela ne signifie pas que les mesures retenues soient toujours suffisamment ambitieuses ou efficaces pour parvenir à des résultats concrets. Le cas du domaine des embauches en est emblématique. Avec des objectifs qui se limitent souvent à une répartition femmes/hommes conforme à celle des secteurs où la mixité est difficile (industrie, service à la personne, par exemple) et/ou à une action de sensibilisation auprès des écoles, mais sans réflexion suffisante autour du modèle genré. Ces mesures peuvent parfois reproduire les stéréotypes de genre, par exemple la visite de sites industriels proposée à des lycéens pour faire connaître les métiers techniques au public féminin, avec une hôtesse d'accueil comme seule représentante féminine de l'entreprise.

Il est nécessaire de pousser la réflexion sur les objectifs et actions au-delà des murs de l'entreprise et d'envisager le sujet sur la durée. Les dispositions de la *loi Rixain* en matière de promotion des études scientifiques et technologiques auprès des jeunes femmes constituent un axe intéressant allant dans le sens de la levée des barrières invisibles en matière d'égalité professionnelle.

« Dans le secteur des services, seule la loi est redite dans les accords aussi bien de branches que d'entreprises. Donc rien n'avance. Pour nous, il est important de lier cela à la politique de recrutement notamment via l'apprentissage en challengeant les Centres de formation. Mais, pour le moment, nous n'arrivons pas à le négocier »

Stéphanie Dayan,
Secrétaire nationale CFDT Service

#8 Peu d'accords prévoient des enveloppes de compensation des écarts salariaux entre hommes et femmes

La rémunération est le seul domaine obligatoire de négociation prévu par le législateur. Selon l'étude de l'Insee parue le 7 mars 2023⁷, cette politique, couplée à la publication de l'index égalité professionnelle, semble avoir des résultats puisque, à poste équivalent et en équivalent temps plein, l'écart de salaires entre les femmes et les hommes s'établit à 4,3% en 2021, soit un recul des écarts de plus de 6 points par rapport à la situation observée en 2015.

Cette évolution repose sur la croissance de la part des femmes parmi les cadres (de 23% en 1995 à 37% en 2021) et sur l'évolution des écarts de temps de travail : baisse du recours au temps partiel par les femmes conjuguée à une hausse chez les hommes, mais cela s'est stabilisé depuis 2015.

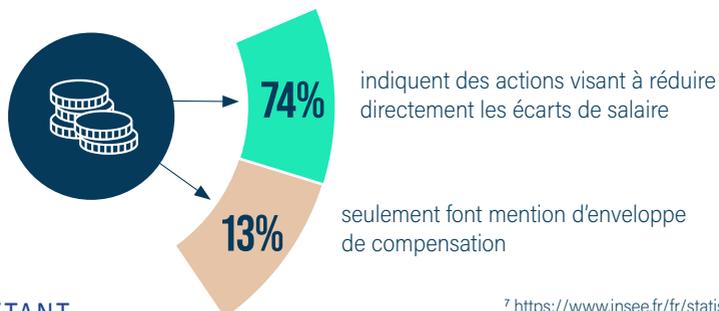
Malgré cette amélioration, **des phénomènes persistent, tels que l'accroissement des écarts en défaveur des femmes avec l'âge, des écarts plus marqués chez les ouvrières mais aussi pour les cadres, et dans certains secteurs les plus rémunérateurs** (comme l'information-communication)

Alors, la rémunération n'est-elle plus le sujet ? Ou est-elle une conséquence de tout le reste ?

Rémunération : une transparence sur les écarts de rémunération et des mesures chiffrées de rattrapage à développer

Moins de la moitié des entreprises s'engagent, dans leurs accords égalité professionnelle, à publier les écarts de rémunération entre femmes et hommes ; et seule une petite minorité (6%) prévoit une enveloppe de rattrapage salarial. À noter néanmoins : ces enveloppes peuvent être négociées dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire sur les rémunérations, dont les accords n'ont pas fait l'objet de notre analyse.

85% des accords traitent du domaine de la rémunération. Seule une partie d'entre eux fait spécifiquement mention de dispositions chiffrées pour réduire les inégalités de salaire



Rachel Silvera,

Économiste, maîtresse de conférences
Université Paris – Nanterre,

« Quand vous détricotez la question des rémunérations, vous remettez en cause toute la politique RH »

Au cours de ses expertises, et des entretiens menés pour cette étude, Sextant fait plusieurs constats :

► 1. À travail égal ?

La mesure des écarts se heurte à la difficulté de constituer des groupes homogènes, réunissant suffisamment d'hommes et de femmes présentant des niveaux de responsabilité et des missions similaires pour garantir la représentativité de l'échantillon et des rémunérations comparées. Les positionnements sur les coefficients conventionnels sont rarement à jour, et souvent défavorables aux femmes (*voir enseignement #9*). Et sélectionner les éléments de rémunération qui entrent ou non dans la comparaison peut relever du casse-tête.



Sextant vous recommande

- Approcher le « travail égal » par les compétences et non les métiers : un positionnement correct sur la classification conventionnelle ou une pesée de postes permet d'élargir les groupes de comparaison et de s'assurer que les métiers féminisés ne sont pas dévalués par rapport aux métiers masculinisés, alors qu'ils emploient des compétences équivalentes ou de même valeur.
- Comparer le package global de rémunération, et non seulement les salaires fixes : en effet, les travaux de *Rachel Silvera*, montrent que l'individualisation de la rémunération (primes, variables forts, bonus qui entrent dans le calcul de l'index, mais pas nécessairement dans les données présentées dans la BDESE ou dans les documents préparatoires à la négociation) présente un gros risque pour les femmes, surtout lorsque ces primes sont entourées d'une boîte noire concernant leurs critères d'attribution.

⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6960132>

► 2. Des anomalies qui se répètent malgré des enveloppes de rattrapage toujours plus élevées

Les entreprises qui veillent à distribuer des enveloppes de rattrapage peuvent voir **décroître fortement chaque année les écarts de rémunération à postes équivalents si et seulement si une stratégie d'ensemble est établie** afin d'éviter que les écarts ne se recréent. Un élément incontournable est de s'assurer que ces enveloppes ne viennent pas grever les augmentations individuelles liées à la performance que devaient percevoir les salariées. **La distribution de ces enveloppes doit donc s'associer de consignes strictes vis-à-vis du management** : le rattrapage de salaire au titre de l'égalité professionnelle n'est pas une augmentation en soi, mais un repositionnement.

Au regard de l'évolution des critères communiqués annuellement aux managers chez Renault, **Valérie Sonnefraud** note que les consignes se font plus claires et contraignantes d'année en année concernant les révisions salariales.

« Est-ce à dire qu'une seule recommandation générique n'a pas suffi ? Très certainement, c'est un peu le mal chez nous. Sans objectif clair et chiffré, l'intention ne se concrétise pas. Est-ce relatif à la culture d'ingénierie ? Ou aux biais du management masculin ancré dans ses pratiques depuis tellement longtemps ? Ou à la culture française ? Un mélange de tout ça sans doute. N'est-ce pas aussi une démonstration que sans quota, rien ne se passe ou trop faiblement ? »

Valérie Sonnefraud,
déléguée syndicale CFE-CGC Renault
et secrétaire adjointe au CSE

Dans les entreprises qui parviennent à faire comprendre et respecter l'objet de l'enveloppe de rattrapage, les écarts de rémunération à postes équivalents se réduisent fortement, si bien que les enveloppes dites « de rattrapage salarial » peuvent être réorientées après quelques années vers d'autres mesures d'accompagnement des femmes. Mais attention ! Le sujet des rémunérations doit toujours rester central et surveillé. **Elisabeth Moreno** nous rappelait d'ailleurs que « *L'égalité, soit elle avance, soit elle recule, jamais elle ne stationne* ». Citant **Simone de Beauvoir**, elle rappelle également « *qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question* ».



Sextant vous recommande

Les salaires à l'embauche se montrent bien souvent discriminants pour les femmes : moins agressives dans la négociation, la tentation peut être forte de les recruter sur des rémunérations moins élevées. L'entreprise doit donc veiller à donner à chacun et chacune les mêmes chances de réussir et de s'accomplir dès le recrutement, en offrant des rémunérations identiques aux jeunes diplômé.e.s embauché.e.s en sortie d'études par exemple.

Des facteurs de différents ordres qui jouent sur la carrière et au final sur la rémunération

Mais l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes doit éviter l'écueil de se borner aux simples écarts de rémunération. En effet, si l'écart injustifié⁸ s'élève bien à 4,3%, l'Insee note que, au global, le revenu salarial moyen des femmes est en réalité inférieur de 24% à celui des hommes : un écart expliqué par des différences de « volumes de travail », c'est-à-dire de temps consacré à l'emploi (temps partiels, congés maternels, parentaux, recherche d'emploi...), et par la répartition genrée des professions.

Les femmes n'occupent pas le même type d'emploi, ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes, et accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. **C'est seulement après avoir neutralisé artificiellement l'impact de ces discriminations que l'écart de salaire, dit « à poste égal », se réduit à 4,3%.**

Il devient alors indispensable de penser les écarts de rémunération de manière systémique, sans les isoler d'autres phénomènes tels que les parois et plafonds de verre, le plancher collant, les agissements sexistes et l'équilibre des temps de vie.



⁸ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6960132>

#9 Seule la moitié des accords traitent du domaine « promotion »

Si la rémunération reste un thème central, le sujet promotion, doit être considéré de manière systémique.

Depuis quelques années, *Sextant Expertise* observe un phénomène trompeur dans les entreprises où le cabinet intervient : à libellés d'emploi, statuts, ou classifications équivalents, les femmes seraient mieux rémunérées que les hommes... mais sur les niveaux inférieurs de la pyramide de classification ou de compétence seulement.

Un constat caractéristique du plafond de verre :

Les femmes les mieux rémunérées sur la base de la pyramide appartiennent à des catégories d'âge plus élevé que les hommes, et présentent des anciennetés plus importantes sur le même poste.

Les hommes quant à eux sont promus avant d'atteindre ces niveaux de rémunération et poursuivent leur parcours de carrière au sein de l'entreprise.

D'année en année, les femmes, qui bénéficient de moins de promotions que les hommes, voient leur rémunération augmenter, portée par leur ancienneté et leur expérience sur le poste, sans accéder aux niveaux de responsabilité supérieurs.

Un exemple classique est celui des métiers où le statut d'agent de maîtrise constitue un aboutissement de carrière pour les femmes, quand il est un point de passage vers le statut cadre pour les hommes.

C'est ce qu'on appelle le **plancher collant** : le ratio de femmes qui restent « collées » dans des rôles d'entrée au sein de leur organisation est élevé, et elles ne bénéficient pas des mêmes opportunités de progression que leurs homologues masculins. Les positionnements par niveaux de classification se montrent alors bien souvent défavorables aux femmes.

Ce phénomène, théorisé par *Catherine Berheide*⁹ en 1994, est bien connu des partenaires sociaux. Pourtant, à peine la moitié des accords sur l'égalité entre les femmes et les hommes signés entre 2018 et 2022 prévoient des mesures en faveur de la promotion (51%). La tendance est même légèrement baissière : rien que sur l'année 2022, 49% des accords seulement traitaient du domaine « promotion », contre 51% en 2018.

Répartition des accords par année, selon que les domaines de négociation fassent mention de la promotion, de la formation ou des embauches



Il paraît nécessaire d'aborder la négociation autour de ce sujet, en ne se limitant pas à l'accès aux postes à hautes responsabilités, mais en prenant en compte l'ensemble des niveaux de la pyramide des compétences.

En effet, se focaliser sur l'accès aux postes d'encadrement et de direction présente le risque de dégarir les autres strates de la pyramide et donc de poser à nouveau le problème à moyen terme. Il est donc utile de combiner la réflexion sur la promotion à celle sur l'embauche et la mixité y compris en matière d'évolutions internes.

Pour faire évoluer les pyramides, les entreprises optent en effet bien souvent pour des mesures peu contraignantes, alors que les écarts de parcours professionnels sont l'un des déterminants majeurs des écarts de rémunération sur une vie professionnelle.

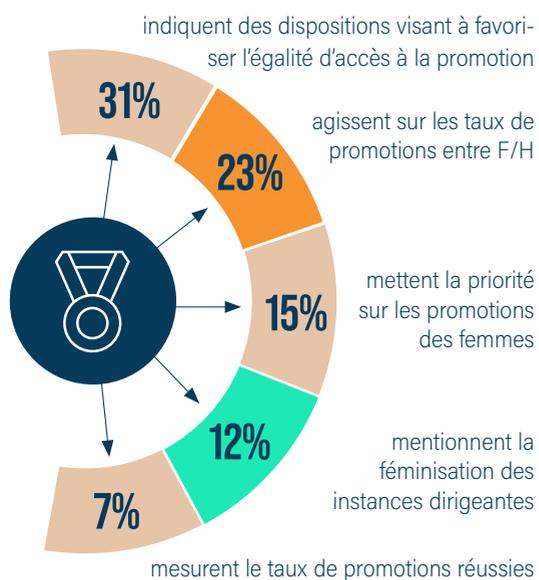
« Les évolutions de carrière ne sont pas homogènes pour toutes les femmes. Les viviers de femmes sur chaque strate sont insuffisants, si bien que lorsqu'on promeut une femme on déshabille les niveaux intermédiaires. [...] Notre budget de rattrapage des salaires a évolué pour préparer les promotions et les accompagner : on fixe une cible d'évolution professionnelle à 2-3 ans et on s'assure que l'évolution salariale soit cohérente avec cette trajectoire. »

Christelle Thieffine,

DSC Thales groupe, en charge de la protection sociale, RSE et QVT à la fédération Métallurgie de la CFE-CGC

#10 Promotion : les mesures contraignantes en léger recul

51% des accords traitent du domaine de la promotion. Une partie d'entre eux fait spécifiquement mention de dispositions pour limiter les écarts Femme-Homme



« Il n'y a que lorsque nous sommes collectivement sous contrainte qu'on fait différemment »

Valérie Sonnefraud,
Déléguée syndicale CFE-CGC Renault
et secrétaire adjointe au CSE

Quotas et pyramides

Fort de ces constats, le législateur a successivement imposé aux entreprises des quotas de femmes dans les conseils d'administration (*loi Copé-Zimmerman*) et plus récemment dans les conseils exécutifs et parmi les cadres dirigeants (*loi Rixain*). On peut rapprocher ces dispositions de l'indicateur n°5 de l'index égalité professionnelle, qui concerne la part des femmes dans les 10 plus hautes rémunérations. Ces dispositions fonctionnent, puisqu'en 2021, la France était au 1er rang mondial en termes de féminisation des conseils d'administration des entreprises cotées, avec un taux de femmes supérieur à 46%, cette part ayant triplé en 10 ans.

Elisabeth Moreno,

Ancienne ministre déléguée à l'égalité entre les femmes et les hommes, présidente de LEIA Partners.

« Les quotas sont nécessaires, et ils fonctionnent. En 10 ans, la loi Copé-Zimmermann a permis de passer de 9 à plus de 40% de femmes dans les conseils d'administration. Mais ils ne sont pas insuffisants. La mobilité interne, les départs en retraite, les démissions, etc. doivent progressivement permettre de rééquilibrer les organisations pour une meilleure justice sociale. [...] Le législateur établit les règles, mais il faut en plus, former et sensibiliser les CEO, les managers et les RH qui disent ne pas connaître la loi ou qui pensent que les quotas vont les obliger à licencier des hommes «compétents» pour les remplacer par des femmes «incompétentes» [sous-entendu]... L'application de la loi doit être contrôlée de manière plus régulière et rigoureuse. »

Sur la phase qualitative de notre étude, un consensus apparaît : **l'établissement de quotas, avec sanctions en cas de non-respect, est essentiel aux changements de mentalité**, bien qu'ils puissent être accueillis négativement par certains hommes qui estimerait être handicapés dans leur propre ascension.

Mobilité horizontale et cloisonnement des métiers par genre

Appliqués également aux recrutements, les quotas de femmes sont identiquement critiqués par le management en entreprise : sur un marché de l'emploi particulièrement dynamique et masculinisé comme celui de la Tech, le devoir de proposer systématiquement une femme dans les shortlists, notamment sur des niveaux à responsabilité où elles se font plus rares, se heurte aux tensions du marché. Sur ces secteurs, embaucher rapidement est souvent l'option retenue pour capter les compétences rares. La volonté de féminiser l'effectif peut alors céder devant l'urgence de recruter.

« Nos managers sont formés à avoir des shortlists équivalentes en hommes et en femmes sur les métiers où c'est possible. Sur les métiers de la tech, c'est trop compliqué. »

Rachel Silveira,

Économiste, maîtresse de conférences
Université Paris - Nanterre,

« La parité stricte est un levier mobilisateur, [surtout si elle s'assortit de sanctions financières], mais le bon indicateur, c'est la juste représentation »

Sandrine Morin,

Directrice des affaires sociales du
groupe Vivendi

« Une étude réalisée en partenariat avec l'ANACT nous montrait que les femmes voyaient leur absentéisme augmenter non pas à cause de la maternité, mais quand elles atteignaient la cinquantaine, en raison de TMS qui n'avaient pas été prévenus par l'entreprise (canaux carpiens...). La prévention des risques est avant tout orientée vers les hommes et les métiers qu'ils occupent, où il y a risque d'accident grave (charges lourdes, etc.) Rien n'est fait sur les métiers occupés par des femmes (bureau, accueil...) »

Christelle Thieffine,

DSC Thales groupe, en charge de la protection sociale,
RSE et QVT à la fédération Métallurgie de la CFE-CGC

Rachel Silvera,

Économiste, maîtresse de conférences
Université Paris – Nanterre,

« Les quatre cinquièmes des emplois féminisés sont dévalorisés dans bon nombre d'entreprises, par les systèmes de classification ou même au niveau de l'État par la non-reconnaissance de tous les diplômes féminisés, et les femmes y sont confinées par des parois de verre. »

L'Insee¹⁰ note par ailleurs que les différences de rémunération s'expliquent surtout par la répartition genrée des professions. La question qui se pose alors est celle des parois de verre. Nos répondant.e.s notent une hiérarchie informelle qui s'instaure entre les métiers féminisés et masculinisés, qui ont pour résultat une différenciation de la valorisation salariale, des parcours professionnels et, en sus, une prise en charge des risques professionnels différenciés selon les métiers.

De tristes constats renforcés par notre étude quantitative : **sur plus de 13 200 accords étudiés, à peine 18% prévoient de favoriser l'accès des femmes aux métiers techniques.**

Une égalité élitiste

Aussi, les quotas imposés par la loi se cantonnent au sommet de la pyramide, une égalité jugée « élitiste » par *Rachel Silvera*. Ainsi, sans dispositif légal pour les encadrer, les tranches intermédiaires demeurent les grandes oubliées des accords signés :

- | À peine le tiers des accords (31%) indique des dispositions visant à favoriser l'égalité d'accès à la promotion ;
- | Seuls 23% ambitionnent d'agir sur les taux de promotions entre femmes et hommes ;
- | 13% souhaitent mettre la priorité sur la promotion des femmes ;
- | Et 12% mentionnent la féminisation des instances dirigeantes, de manière souvent peu ambitieuse par rapport aux dispositifs légaux déjà existants.

« Nous disposons de deux programmes au niveau groupe pour les dirigeants, dont l'un est un programme international très coûteux qui se déroule à l'étranger et ne peut pas être étendu à l'identique à un niveau de management intermédiaire : les coûts seraient tels qu'ils ne pourraient pas être pris en charge par le groupe. Mais des programmes spécifiques à un niveau de management intermédiaire vont être développés au niveau groupe, c'est un des axes RH 2023.

En lien direct avec le sujet de l'égalité professionnelle, il existe 2 programmes, en France, avec des objectifs communs : accompagner le leadership, l'intégration et l'inclusion.

L'un est féminin, Andiamo (son but n'est pas de les accompagner dans la difficulté personnelle mais de les aider à appréhender et surmonter tous les types de difficultés auxquelles on peut être confrontées face au plafond de verre...) et l'autre masculin, Colectivo (son but est d'accompagner les hommes pour contrer les stéréotypes...) »

Sandrine Morin,

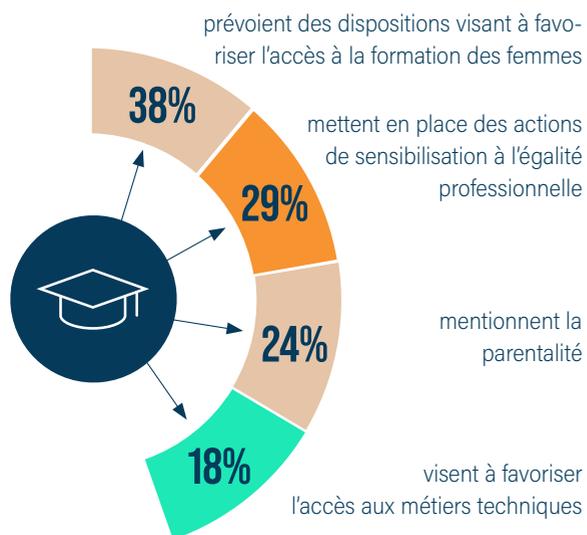
Directrice des affaires sociales du groupe Vivendi



#11

Un grand éventail d'objectifs contenus dans les dispositions relatives au domaine « formation »

78% des accords abordent le domaine de la formation.



La formation professionnelle en appui de la politique égalité.

La question de la formation et de l'égalité professionnelle couvre plusieurs angles : en quoi la formation permet-elle un rééquilibrage des genres dans les métiers et niveaux de responsabilité sur le plan des compétences techniques et/ou comportementales ? Comment peut-elle accompagner les parcours professionnels dans cette optique ? Mais aussi en quoi permet-elle de sensibiliser toute l'entreprise et de faire évoluer les stéréotypes et représentations ?

Lutter contre le sentiment d'illégitimité

Si 78% des accords abordent le domaine de la formation, seuls 38% prévoient des dispositions visant à favoriser l'accès à la formation des femmes.

Nos entretiens mettent en lumière l'existence de dispositifs de coaching visant à accompagner la promotion des femmes, et l'importance pour certaines de pouvoir s'appuyer sur des réseaux de femmes.

Ces réseaux de femmes peuvent se montrer bénéfiques pour celles qui souhaitent se réunir, lutter contre le « syndrome de l'imposteur » et partager leurs expériences, mais peuvent rapidement devenir anecdotiques s'ils se développent de manière trop confidentielle, sans s'inscrire dans la politique RH de l'entreprise. Au cours de nos entretiens, nos répondant.e.s regrettent même que ces réseaux puissent au contraire favoriser la ségrégation au sein de l'entreprise, davantage que la connivence.

Elisabeth Moreno,

Ancienne ministre déléguée à l'égalité entre les femmes et les hommes, présidente de LEIA Partners.

« Tant qu'on ne permettra pas aux femmes de parler, dans les espaces où les décisions se prennent, des sujets qui les concernent, on n'aura des progressions extrêmement lentes »

Une minorité d'accords prévoit néanmoins de mesurer le succès de ces dispositifs. Seuls 7% des accords proposent d'évaluer le taux de promotions « réussies », c'est-à-dire celles qui s'accompagnent de mesures visant à préparer les salarié.e.s à occuper des postes à responsabilité, de tutorat ou de parrainage...

Sensibiliser et impliquer le haut management

L'évolution des mentalités, l'implication du management notamment masculin sur ces sujets apparaît alors en entretien comme un préalable à toute mise en œuvre d'une politique visant l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est malheureusement trop rarement le cas, et il n'est pas rare que les DRH, souvent des femmes, se trouvent seules à traiter ces sujets avec les IRP, quand leurs dirigeants, souvent des hommes, sont systématiquement présents à leur côté sur le sujet finance ou stratégie de l'entreprise.

Le sujet doit donc s'imposer à l'agenda de tous. Pourtant, des actions de sensibilisation à l'égalité professionnelle sont prévues dans moins d'un accord sur trois (29%).

« Il est absolument indispensable que les CEO, les managers, et les RH soient formés et participent à toutes les réunions sur ce sujet. Il faut impliquer le DAF et le Comex, car le sujet est aussi d'ordre économique. [...] À la mise en place de l'index, j'ai voulu rencontrer les CEO des entreprises qui présentaient les scores les plus bas : on me renvoyait systématiquement vers les RH, la direction RSE ou la direction des relations sociales, comme si ça ne regardait pas [les CEO]. Il faut être intransigeant et exiger que le CEO s'assoie autour de la table pour véritablement faire avancer le sujet. »

Elisabeth Moreno,

Ancienne ministre déléguée à l'égalité entre les femmes et les hommes, présidente de LEIA Partners.

« Dans certaines BU qui ne disposent pas de sections syndicales, on s'aperçoit que faire réfléchir ensemble le management et la DRH est plus efficace car ils se sont appropriés les mesures et ils y croient, contrairement à un accord qui s'imposerait à eux »

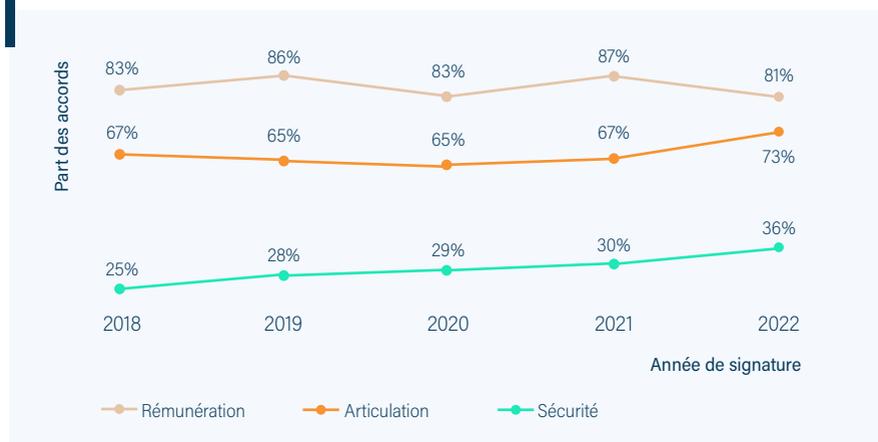
Sandrine Morin,

Directrice des affaires sociales du groupe Vivendi

#12

À l'inverse, deux domaines sont en forte progression : l'articulation des temps de vie et la sécurité au travail

Répartition des accords par année, selon que les domaines de négociation fassent mention de la rémunération, de l'articulation des temps ou de la sécurité au travail



L'articulation des temps pour limiter les inégalités entre les femmes et les hommes

Comme vu précédemment, la négociation sur l'égalité professionnelle et la QVCT doit traiter l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés¹¹.

La population des travailleurs a été largement féminisée depuis les années 1970. Cependant, dans la société actuelle, la femme reste encore largement responsable de la vie domestique. De ce fait, les femmes cumulent souvent le travail domestique et le travail professionnel, ce qui peut être source d'une charge mentale importante.

« Si on ne fait pas de prévention, on va faire beaucoup de corrections. »

Anne Kherervé,

éluë titulaire chez Lyreco, Référente harcèlement sexuel et agissements sexistes

¹¹ Code du travail, L2242-17

L'articulation des temps en télétravail ; un impact fort sur les femmes¹²

Le rapport du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes met en lumière le renforcement des inégalités subies par les femmes dans le cadre de la répartition des charges domestiques en télétravail.

| Celles-ci restent touchées, notamment, par l'ancrage des stéréotypes de genre impliquant que les femmes seraient moins sujettes à travailler hors des murs de l'entreprise et profiteraient de cette modalité pour se consacrer à leurs activités familiales.

| À cela s'ajoute un **accès aux conditions de télétravail différencié** favorisant les hommes.



Sextant vous recommande

La crise sanitaire a permis une généralisation du télétravail dans la majorité des entreprises éligibles les amenant à réinterroger leurs méthodes et organisations de travail. Trois ans après, le télétravail est devenu un mode de travail standard et fortement sollicité par les salarié.e.s. Pourtant, les risques liés à ce mode de travail restent toujours d'actualité et doivent faire l'objet d'une attention tout aussi importante.

Dans le cadre de l'égalité professionnelle, il est crucial d'interroger la place du genre dans l'évaluation des risques

En 2019, l'INSEE¹³ a publié une étude sur l'exposition aux risques professionnels selon le genre mettant en lumière une exposition différenciée :

- | Les hommes sont plus souvent confrontés à des horaires atypiques, à la pénibilité physique et aux contraintes de rythme de travail ;
- | Les femmes, quant à elles, sont plus fréquemment exposées à certains facteurs de risques psychosociaux.

Cet ensemble de données confirme la nécessité de réaliser une évaluation des risques « genrée » permettant d'être au plus proche des contraintes de travail et de proposer un plan d'action opérationnel.

¹² HCE, Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes. Rapport n°2023-02-23-PRO-56, publié le 23 février 2023 ; Sylvie PIERRE-BROSSOLETTE, Audrey ELLOUK BARDA, Elvina GUILLAUME.

¹³ Insee Références – Édition 2022 – Fiche 3.5 – Conditions de travail et pénibilité

« Pour s'intéresser aux agissements sexistes et stéréotypes, il faut d'abord avoir réglé les problèmes de rémunération, de promotion, de formation. »

Armelle Le Grand,
DRH Paris Habitat



Sextant vous recommande

Depuis la loi du 04.08.2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, l'employeur est dans l'obligation d'intégrer une évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, devant prendre en compte l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe. Pour autant, cette démarche semble encore loin d'être mise en œuvre dans les entreprises.

Quelques avancées

- | **Le congé « fausse couche »** : l'objectif est d'octroyer 3 jours de congés aux femmes vivant une fausse couche avec une mise en place dès le 01.01.24. Le texte doit permettre de mieux accompagner les femmes après une fausse couche en instaurant notamment un arrêt maladie rémunéré sans délai de carence accompagné d'une prise en charge psychologique. D'autre part, le père devrait lui aussi pouvoir y accéder. Le texte doit désormais être examiné par le Sénat.
- | **Le congé menstruel** : l'objectif de ce « congé menstruel » est de permettre aux femmes de pouvoir s'absenter en cas de règles douloureuses sans jours de carence, en respectant le secret médical et tout en étant indemnisées. Une loi doit être déposée le 26 mai 2023 à l'Assemblée nationale qui permettrait de sanctuariser une pratique existante dans certaines entreprises.
- | **Le congé paternité allongé** : Depuis le 1er juillet 2021, la durée du congé paternité a doublé et est passée de 14 à 28 jours. Son allongement poursuit deux objectifs :
 - il offre de meilleures conditions de développement pour les nouveau-nés, en permettant au second parent d'être plus présent pendant ses premiers jours ;
 - il contribue à un rééquilibrage des tâches domestiques et parentales entre les parents.
- | **Le congé pour PMA** : possible par accord d'entreprise pour les 2 parents.



L'accompagnement par un expert CSE

Vous êtes membre du CSE et voulez approfondir les questions d'égalité professionnelle dans votre entreprise ? Vous êtes délégué.e syndical.e et avez besoin d'un accompagnement dans le cadre de vos négociations ? Vous pouvez faire appel à un expert CSE compétent sur ces questions.

La négociation collective en entreprise en faveur de l'égalité professionnelle est une négociation obligatoire en entreprise relevant de l'ordre public.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives et où sont désignés un.e ou plusieurs délégué.e.s syndicaux.ales, l'employeur engage tous les ans (ou au moins une fois tous les quatre ans si un accord collectif portant sur la périodicité des négociations obligatoires a été conclu) 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 vie et des conditions de travail.

Dans le cadre de cette négociation, l'expert CSE peut vous apporter :

- Une assistance dans la compréhension des documents et indicateurs mis à disposition par votre entreprise.
- Une étude vous permettant d'identifier les causes et les conséquences des politiques menées en matière d'égalité professionnelle, sur les parcours professionnels et sur la rémunération.
- Une aide pour identifier les processus à l'œuvre dans la dimension santé et sécurité de l'égalité professionnelle et leurs impacts.
- Un appui technique pour préparer la négociation égalité professionnelle et Qualité de Vie au Travail avec des idées et des propositions chiffrées, et des conseils pour leur mise en œuvre.



Cet accompagnement à la négociation par un expert CSE est pris en charge à 80% par l'employeur et 20% par le CSE.

Bibliographie

Les sites incontournables :



Toutes les informations sur l'égalité entre les femmes et les hommes : <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/>



Les dispositions légales : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/article/l-egalite-professionnelle-femmes-hommes>



Les ressources de l'ANACT : <https://www.anact.fr/themes/egalite-professionnelle>



Le rapport INSEE Femmes et hommes, l'égalité en question Édition 2022 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047805>



Parental Challenge est un organisme qui aide les entreprises à créer leur politique parentale sur-mesure, afin de permettre aux salarié.e.s parents de mieux concilier leur vie personnelle et leur travail.

- À retrouver sur leur site : <https://parentalchallenge.com/>
- le guide "Parental Challenge": 100 actions concrètes parmi lesquelles piocher et des exemples d'initiatives déjà mises en place par des entreprises ;
 - la charte d'engagement regroupant 12 mesures, 100% accessibles, afin que toutes les entreprises puissent agir dès demain quelques soient leurs moyens. Cette charte s'inscrit dans la continuité, et s'inspire librement, du Parental Act (ndlr : le mouvement qui a permis l'allongement du congé second parent), un mouvement qui a prouvé que les entreprises, et la force du collectif, ont le pouvoir de faire bouger les choses !

Allez + loin avec les partenaires sociaux :



Replays de conférences, FAQ, outils pour l'égalité professionnelle, cycle de webinaires pour les référents HSAS https://www.cfdt.fr/portail/actualites/egalite-professionnelle-srv1_1235046



Actualités, guides, articles et contacts <https://www.cfecgc.org/actualites?category=L%E2%80%99C3%A9galit%C3%A9%20professionnelle>



Sous droits, actualités, propositions ... <https://www.cftc.fr/thematique/egalite-professionnelle-propositions-cftc>



Actualités, droits, mobilisations, guides, vidéos, lectures <https://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/>

Date d'impression : mai 2023

Imprimé par : Isiprint

Crédit images : Shutterstock
Roman Samborskyi

Maquette : Bénédicte MARY





L'EXPERT CSE

QUI FAIT BOUGER LES LIGNES

Créé en 1996, Sextant Expertise est un cabinet d'expertise indépendant qui conseille les élu.e.s des CSE et les négociateurs et négociatrices syndicaux.cales. Composé d'expert.e.s aux profils variés et complémentaires, il accompagne ses client.e.s sur toutes les missions stratégiques, économiques, sociales, santé et conditions de travail.

PARIS

Immeuble Le Cardinet
8 rue Bernard Buffet, 75017 Paris
01 40 26 47 38

infos@sextant-expertise.fr
formation@sextant-expertise.fr

NANTES

12 avenue Carnot
44017 Nantes Cedex 01
02 72 24 26 19

contactnantes@sextant-expertise.fr

BORDEAUX

32 allée de Boutaut,
CS 80112
33070 Bordeaux Cedex
05 87 48 00 79

contactbordeaux@sextant-expertise.fr

LYON

63 rue André Bollier
69307 Lyon Cedex 07
04 27 86 15 62

contactlyon@sextant-expertise.fr

AIX-EN-PROVENCE

Immeuble Crossroad B
ZAC de la Robole, 230 Rue Pierre Duhem
13290 Aix-en-Provence
04 84 49 22 76

contactaix@sextant-expertise.fr



www.sextant-expertise.fr

Pour en savoir plus
sur Sextant Expertise

