

Résorber les écarts de rémunérations entre les  
hommes et les femmes dans les entreprises de  
plus de 50 salariés en France

**RAPPORT**

**Sylvie Leyre**

23 Janvier 2019

# Introduction

Plus de 45 ans après l'inscription du principe « à travail de valeur égale, salaire égal » entre les femmes et les hommes, il demeure 24% d'écarts de salaire tous postes confondus et entre 8 et 10% d'écarts dits « inexplicables ». Ces écarts ne sont plus tolérables.

Pourtant de nombreuses obligations légales existent pour inciter à la résorption de ces écarts. Force est de constater que ces obligations ne suffisent pas. D'une obligation de moyens, il faut passer à une obligation de résultat en matière d'égalité salariale à travail de valeur égale.

Ce qui n'est pas mesuré, n'est ni géré ni réglé. Constater les écarts au sein de l'entreprise, les afficher, les expliquer et mettre en œuvre des mesures efficaces et durables tendant à supprimer les écarts injustifiés, ce sont les 5 temps d'actions identifiés par l'IGAS pour parvenir à des résultats tangibles en matière d'égalité salariale<sup>1</sup>.

C'est dans cette perspective que la Ministre du travail et la Secrétaire d'Etat à l'égalité entre les femmes et les hommes m'ont confié une mission pour définir une méthodologie de mesure, de contrôle, et de suivi des écarts de salaires à destination des employeurs et des partenaires sociaux.

Dans la lignée des lois déjà promulguées pour établir une égalité entre les hommes et les femmes, il s'agit de mettre en place des actions correctives pour s'attaquer aux facteurs principaux des écarts de rémunérations hommes/femmes.

Cette démarche s'inscrit également dans le cadre du plan d'action adopté par le gouvernement en mai 2018.

Dans le cadre des 15 recommandations du plan d'actions, il s'agit d'instaurer une dynamique inclusive pour trouver un nouvel équilibre hommes/femmes dans la société civile et dans le monde professionnel en évitant les clivages.

Les avantages d'une égalité salariale au sein d'une entreprise ne sont plus à démontrer :

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

Ces raisonnements sont systématisés au niveau de l'économie par les organisations internationales et les grands cabinets de conseil en stratégie et en ressources humaines<sup>2</sup>.

Pour faire progresser cette question au-delà des obligations légales, il faut que toutes les parties prenantes s'emparent de la problématique et la fassent évoluer à leur niveau, qu'il s'agisse, des dirigeants et des managers de proximité au sein des entreprises, des responsables des branches, des partenaires sociaux, sans oublier les femmes et les hommes eux-mêmes.

---

<sup>1</sup> Rapport IGAS sur l'évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, n° 2016-007R de juillet 2016.

<sup>2</sup> Cf. notamment les guides du MEDEF : *Etablir une meilleure égalité femmes-hommes dans un contexte de compétitivité responsable*, 2012 ; *Guide pratique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, 2012

# 1 L'EGALITE SALARIALE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES : UN SUJET TECHNIQUEMENT COMPLEXE

Les biais inconscients que nous véhiculons tous, hommes et femmes, depuis des générations ont un impact :

- sur les métiers auxquels les femmes ont accès (mur de verre)
- sur la progression professionnelle des femmes comparée à celle des hommes (plafond de verre)
- sur l'évaluation de la performance et du potentiel des femmes comparée à ceux des hommes (plafond et mur de verre)

La maternité reste le facteur le plus impactant et le plus injuste car inhérent à la condition féminine et humaine.

Le travail à temps partiel aussi est une cause importante de perte de revenus pour les femmes. Il compte pour un tiers de l'écart de salaire.

Ces principaux facteurs des écarts de rémunération hommes/femmes sont identifiés et ont déjà fait l'objet de nombreuses études. Ils viennent poser la problématique de l'égalité professionnelle en général et dépassent la simple obligation légale de « salaire égal pour un travail de valeur égale ».

En 2014, les revenus salariaux des femmes sont inférieurs de 24% à ceux des hommes. Cet écart de salaire peut se décomposer en trois tiers :

- L'écart s'explique pour un tiers par l'impact du temps partiel qui est majoritairement pris par les femmes (en 2013, 80 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes). Calculé à partir du salaire horaire net, cet écart se réduit en 2012 à 18,8 % (DARES).
- Un deuxième tiers de l'écart tient à la ségrégation des métiers. Cette ségrégation reflète la conjonction de deux éléments : d'une part, les métiers ayant une composante relationnelle ou une charge mentale forte, privilégiés par les femmes, sont moins bien valorisés et donc moins rémunérés que les métiers ayant une composante technique ou une charge physique forte qui sont privilégiés par les hommes (à hauteur de 19 %). D'autre part, à l'intérieur d'une même famille de métiers ou lorsque les métiers sont dits « mixtes », les femmes évoluent moins et se concentrent par conséquent sur les niveaux de postes les moins rémunérés.

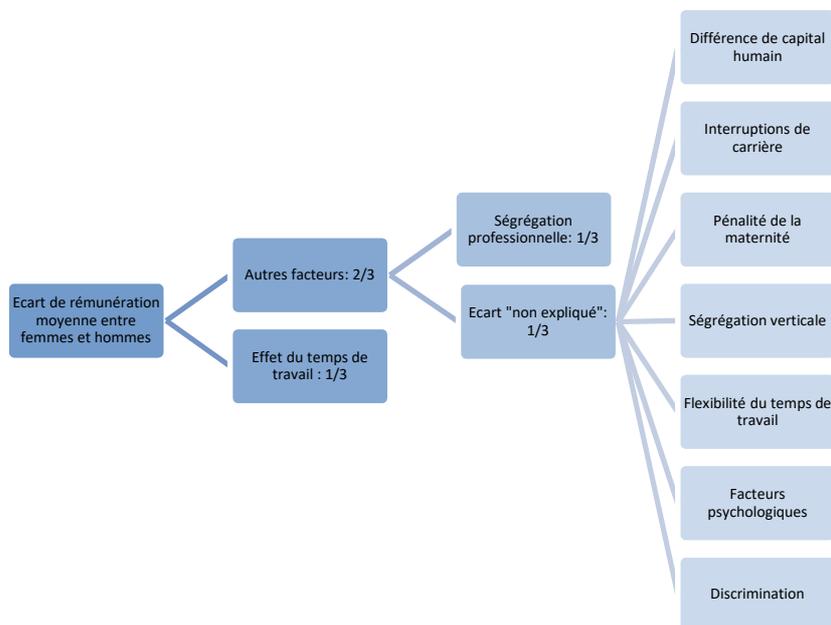
La ségrégation horizontale ou ségrégation professionnelle est encore très élevée en France. L'emploi féminin est faiblement diversifié par rapport à celui des hommes.

18 métiers, regroupés dans 12 familles professionnelles couvrent la moitié de l'emploi féminin. Les métiers des hommes se répartissent en 38 catégories et 20 familles professionnelles.

Certains métiers sont occupés presque exclusivement par des femmes (assistantes maternelles à 99 %, secrétaires à 98 %), d'autres quasi-exclusivement par des hommes (ouvriers qualifiés du bâtiment à 98%, conducteurs de véhicules à 90 %). Cette ségrégation des emplois touche davantage les métiers non qualifiés et la progression en éducation des femmes atténuant la ségrégation.

- Enfin, il reste une part d'écart résiduel, « non expliqué » qui se situe entre 8 et 10%. Un écart résiduel n'est pas un écart discriminatoire en soi. D'un point de vue légal, il n'y a pas de discrimination que si le salaire est inégal pour un travail égal ou de valeur égale.

## Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes : les différentes composantes



Source : rapport IGAS (2016)

Cet écart est la conséquence de plusieurs facteurs (cf. schéma ci-dessus), dont certains ont un impact plus important que d'autres.

### ➤ La maternité

Comme mentionné précédemment, la maternité reste le facteur le plus impactant. Il dégrade la rémunération des femmes tout au long de leur vie, y compris avant la maternité, et la pénalité de la maternité augmente avec le nombre d'enfants à charge. La maternité impacte toutes les raisons de l'écart pour plusieurs raisons :

- Le retrait définitif des mères du monde du travail. Les femmes ayant un enfant sont actives à plus de 85 %, ce chiffre chute à moins de 40 % lorsqu'elles ont 3 enfants.
- Les revirements de carrière au profit d'un emploi compatible avec les responsabilités familiales. Selon l'INSEE, avec l'arrivée d'un enfant, la moitié des femmes cesse ou réduit son activité contre un homme sur neuf.
- Une réduction de la motivation ou de l'engagement, qu'elle soit réelle ou supposée (contraintes pesant sur le travail – horaires, trajets avec des réticences à être promues ou à obtenir des postes plus exigeants). Ce facteur se fait même sentir avant la maternité auprès des jeunes femmes en prévision de leurs responsabilités familiales futures ou auprès des employeurs de jeunes femmes. Cette attitude a un impact sur les offres de formation moins ouvertes ou moins utilisées par les femmes, entraînant une expérience moins développée ou moins riche sur une longue durée.
- Enfin, les familles monoparentales ayant essentiellement une femme comme chef de famille sont d'autant plus vulnérables aux contraintes de l'emploi et aux écarts de salaire.

L'écart de salaire augmente au fur et à mesure de l'expérience professionnelle. La loi de mars 2006 visait déjà à résoudre les écarts de salaire liés à la maternité : depuis 12 ans, une femme de retour de congé maternité doit bénéficier des augmentations générales ou individuelles décidées durant son absence.

➤ La ségrégation verticale (plafond de verre)

Parmi les cadres, seules 45 % des femmes occupent des fonctions managériales contre 57 % des hommes.

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

A chaque niveau hiérarchique, les chances des femmes d'accéder au niveau supérieur sont divisées par 3 ou même par 5 par rapport aux hommes<sup>3</sup>.

La difficile progression des femmes au sein de la hiérarchie des entreprises entraîne de facto une moindre représentation des femmes aux niveaux les plus élevés. Il peut arriver que des femmes ne soient pas promues de façon volontairement discriminatoire. Mais dans la majorité des cas, c'est la méconnaissance, les stéréotypes ou les biais cachés qui expliquent cette différence. Parfois, les conditions imposées par les entreprises pour accéder aux postes hiérarchiques constituent un facteur dissuasif pour les femmes ayant à gérer, en plus, une charge de famille (exigences de mobilités géographiques préalables, présentisme à des horaires qui devraient être consacrés à des obligations personnelles et familiales comme par exemple la gestion des repas familiaux du soir et du week-end). Sans parler des entreprises qui ne souhaitent pas aborder ce sujet.

Enfin, les ségrégations horizontale et verticale se complètent : le choix de l'emploi, surtout dans les emplois les moins qualifiés, conditionne les perspectives d'évolution. Les femmes ont plus été orientées, consciemment ou non, vers des emplois dans le service à la personne sans perspective de carrière dont la base de salaire restera la même, alors que les hommes sont plus dirigés, consciemment ou non également, vers des postes susceptibles d'évoluer plus significativement.

➤ La flexibilité du temps de travail

Le travail à temps partiel est certes une cause importante de perte de revenus pour les femmes. Il compte pour un tiers de l'écart de salaire. Toutefois d'autres formes de flexibilité horaire peuvent avoir un impact important sur le salaire et entraîner des écarts inexplicables entre hommes et femmes. Dans une culture encore essentiellement basée sur le présentisme, pour prouver leur engagement et leur motivation au travail, il ne suffit pas aux femmes de respecter le temps de travail contractuel. Heureusement, la flexibilité amenée par le télétravail et depuis plus longtemps par le temps « choisi » dans les entreprises constituent de réels progrès dans la recherche de plus de flexibilité.

➤ Les facteurs psychologiques

Il est reconnu désormais que les femmes sont moins portées à la négociation de leur salaire et que cela a une influence majeure sur les écarts de rémunération surtout chez les cadres. D'autres facteurs inhérents aux différences de comportement entre les hommes et les femmes, sans jugement de valeur, influent de manière consciente ou inconsciente à chaque étape de la vie et du parcours professionnel (choix du métier, comportements en équipe, ambition...) et finissent par avoir un impact sur les rémunérations.

Si cette série de facteurs permet d'apporter des explications sur les écarts inexplicables ou résiduels de rémunération entre les femmes et les hommes, ils ne les justifient pas pour autant, et chaque composante peut être influencée par des stéréotypes et entraîner directement ou indirectement des discriminations.

---

<sup>3</sup> *Women matters*, Mc Kinsey, 2013.

## ➤ La discrimination

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

Alors que 54 % des dossiers de réclamations auprès du Défenseur des droits dans le domaine de la lutte contre les discriminations concernent l'emploi (embauche, salaire, licenciement, etc...), seules 2,2 % de ces réclamations sont liées à une discrimination fondée sur le sexe<sup>4</sup>.

## 2 UN ETAT DU DROIT FIXANT UN OBJECTIF CLAIR, MAIS SANS METHODE POUR Y ARRIVER

- Les entreprises doivent respecter en matière de rémunération accordées aux femmes et aux hommes la prohibition de toute discrimination et l'obligation d'égalité de traitement.

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

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

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

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

La loi a ainsi théoriquement fixé aux entreprises une obligation de résultats en matière de suppression des écarts de rémunération. Mais elle ne définit pas ce qu'est une rémunération ou un écart, justifié ou non. La seule référence juridique disponible est celle des règles relatives à la non-discrimination et à l'égalité de traitement, référence néanmoins individuelle, permettant de larges motifs d'écart de traitement et ignorant la ségrégation verticale et horizontale des métiers.

- La loi oblige également les entreprises à augmenter leurs salariées à leur retour de congé maternité si des augmentations générales ou individuelles ont été décidées durant son congé maternité.

---

<sup>4</sup> Rapport annuel d'activité du défenseur des droits, 2015.

A défaut d'accord prévoyant des dispositions plus favorables, les articles L.1225-26 et L.1225-44 du Code du Travail prévoient que la rémunération des salariés concernés doit être « majorée, à la suite de ce congé, des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de ce congé par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle ou, à défaut, de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise ».

Par ailleurs, la circulaire du 19 avril 2007 précise que le rattrapage salarial est dû à compter du retour de la personne salariée dans l'entreprise. Si la salariée décide de prendre un congé parental, c'est donc à l'issue du congé parental qu'elle touchera cette augmentation.

- Enfin, la loi impose un certain nombre de discussions/négociations au sein de l'entreprise au sujet de l'égalité professionnelle.

Depuis 1983 (soit 36 ans), les entreprises doivent suivre des indicateurs sur la situation comparée des femmes et des hommes. Depuis 2015, ces indicateurs sont versés dans la base de données économique et sociale de l'entreprise.

Pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, ces indicateurs portent sur la situation respective des femmes et des hommes en matière de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, d'écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, d'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métier.

Quatre des cinq indicateurs qu'il est proposé de suivre sont déjà obligatoires.

Mais les méthodes de calcul sont fort disparates. Par exemple, s'agissant des écarts de salaire, il est laissé à l'appréciation des entreprises le soin d'inclure ou d'exclure les primes de performance, alors même qu'elles constituent statistiquement une des raisons des écarts injustifiés à travail de valeur égale entre les femmes et les hommes.

Par ailleurs, face à cette absence de norme précise et en l'absence d'automatisation des calculs, de nombreuses entreprises ne suivent pas ces indicateurs.

Suite à de multiples concertations avec les organisations syndicales, patronales, des branches, des entreprises, l'idée d'une méthodologie permettant de considérer un certain nombre de facteurs impactant les écarts de rémunération hommes / femmes, a émergé et a donné lieu à la création d'un Index comprenant plusieurs indicateurs. Cet Index vise à mesurer l'état des lieux des écarts de rémunération hommes / femmes dans les entreprises avec une obligation de progresser.

Ce rapport propose donc une méthodologie permettant de considérer un certain nombre de facteurs impactant les écarts de rémunération hommes / femmes, sans pouvoir tous les prendre en considération.

Il comprend aussi une série de recommandations visant à mettre en place d'autres facteurs de résorption des écarts de rémunération hommes / femmes dans les entreprises ou au travers des branches et des actions en faveur de l'égalité salariale.

La méthodologie de création de l'Index sur l'écart des rémunérations entre hommes et femmes se propose de reprendre quatre thèmes de la BDES, et le suivi d'une obligation légale sur les augmentations suite à un congé maternité. Trois ans après l'identification de résultats insuffisants, la loi précise que la DIRECCTE pourra prononcer une sanction.

## 3 LES FONDAMENTAUX D'UN INDEX SUR LES ECARTS DE REMUNERATION

### 3.1 Les quatre principes de l'Index

L'Index doit être :

#### ➤ Porteur de sens

L'Index a pour objectif de faire réfléchir et de faire progresser dans le domaine de l'égalité hommes / femmes en prenant en compte des éléments psychologiques et stratégiques. Tous les facteurs pris en compte impactent l'écart de rémunération.

L'Index implique un résultat. Les objectifs sont concrets et atteignables.

#### ➤ Simple

Un seul index, quelle que soit la taille de l'entreprise. Les calculs proviennent des données déjà existantes dans les entreprises car issus de la BDES et/ou qui font partie des obligations légales que les entreprises doivent fournir. Le calcul est facilement automatisable dans les logiciels de paye.

#### ➤ Transparent

La transparence est le premier pas de toute politique d'égalité. Tout outil de mesure des écarts doit pouvoir être compris et accepté par toutes les parties prenantes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle cet Index a été privilégié par rapport à d'autres méthodes de calcul des écarts comme les outils de régression linéaire ou de décomposition statistiques, qui font intervenir un certain nombre de variables qui peuvent être complexes à expliquer. Par ailleurs, l'Index permet facilement et rapidement de déboucher sur des actions concrètes.

L'Index est facile à expliquer et à utiliser, son résultat doit être publié (prioritairement en ligne ou sur Internet).

Enfin, on ne peut que souhaiter que cette transparence génère de l'émulation entre les entreprises en matière de bonnes pratiques de management.

#### ➤ Fiable

L'Index s'appuie sur plusieurs indicateurs, permettant ainsi un traitement ajusté et pertinent des résultats et une évaluation de la progression dans le temps. Le calcul est fiable, fondées sur des données figurant déjà dans les BDES des entreprises.

### 3.2 Champ d'application de l'Index

#### ➤ Entreprises

L'entreprise est prise au niveau de l'entité légale voire de l'UES si elle existe, c'est donc à ce niveau que l'Index est calculé. Il peut s'agir de personne publique employant du personnel dans les conditions de droit privé (EPIC notamment).

Les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas couvertes par ce dispositif.

### Nomenclature des entreprises

	Nombre d'entreprises	Effectif salarié en au 31/12/15
Entreprises de moins de 250 salariés	32 717	3,2 millions
Entreprises de plus de 250 salariés	7141	7,1 millions
Total	39 858	10,3 millions

DADS, 2015

#### ➤ Effectifs :

Les calculs sont effectués chaque année, les 12 mois de référence sont déterminés par l'entreprise (année civile, fiscale...)

Tous les salariés en CDI ou CDD sont concernés.

Sont exclus :

- Les apprentis
- les titulaires d'un contrat de professionnalisation,
- les stagiaires,
- les intérimaires,
- les impatriés et expatriés
- les salariés absents plus de la moitié de l'année de référence.

Les caractéristiques (âge, CSP, classification) prises en compte sont celles du dernier jour de l'année de référence ou du dernier jour de la présence du salarié dans l'entreprise.

Un salarié promu avec un changement de catégorie socio-professionnelle (CSP) en cours d'année sera pris en compte dans la CSP effective au dernier jour de l'année de référence ou du dernier jour de sa présence dans l'entreprise.

#### ➤ Rémunération

Il existe 5 compartiments fondamentaux de rétribution des salariés représentant une trentaine de composantes des rémunérations : la rémunération de l'emploi, de la personne, du temps de travail, de l'appartenance à l'entreprise, des résultats ou de la valeur de l'entreprise.

L'Index retiendra certains éléments de rémunération tout en en excluant d'autres.

La rémunération prise en compte est constituée du salaire de base, des parts variables et des primes individuelles, y compris les avantages en nature.

Certains éléments sont toutefois exclus :

- Les primes de départ ou indemnités de licenciement
- Les primes de précarité

- Les primes liées aux conditions de travail
- Les primes à caractère collectif uniforme (primes d'ancienneté, intéressement, participation)
- Les heures supplémentaires et complémentaires

Ces derniers éléments sont en effet moins pertinents pour apprécier les écarts de salaire à travail de valeur égale.

#### ➤ Temps de travail

La rémunération est reconstituée en équivalent temps plein sur l'année de référence. Il s'agit d'un temps plein annualisé qui permet de tenir compte des temps partiels, y compris des temps partiels annualisés, en ETP, et du 13<sup>e</sup> mois et ainsi de prendre en compte un des facteurs importants des écarts de rémunération hommes / femmes.

Le temps partiel, comme déjà indiqué, compte pour un tiers dans l'écart de rémunération et touche principalement les femmes. Au-delà de la prise en compte dans l'Index, il s'avère nécessaire de réfléchir à des actions spécifiques à prendre par les entreprises pour limiter le temps partiel subi (cf. recommandations ci-dessous).

### 3.3 Conséquences de l'index

Les entreprises s'engagent à publier l'Index sur leur site internet s'il existe, ou de le faire connaître au personnel concerné si le site n'existe pas.

Les partenaires sociaux disposeront du détail des résultats de l'Index, des 5 notes relatives aux 5 indicateurs. S'agissant de l'indicateur 1 sur les écarts de rémunération, le CSE aura communication des écarts échantillon par échantillon (sauf échantillon comprenant un effectif inférieur ou égal à 3 femmes ou 3 hommes pour des raisons de confidentialité). Le cas échéant, le CSE aura connaissance des raisons pour lesquelles un indicateur n'a pas pu être calculé.

Au regard des résultats obtenus, l'entreprise devra mettre en place les mesures correctives adaptées pour résorber ces écarts et les présenter au CSE :

- Pour résorber l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes en allouant une enveloppe de rattrapage salarial en faveur des femmes, dont le montant est négocié au sein de l'entreprise ou décidé par l'employeur.
- Pour appliquer la loi concernant le congé maternité
- Pour assurer une équité de traitement au travers des augmentations
- Pour assurer une équité de traitement au travers des promotions
- Pour faire évoluer les principes d'égalité professionnelle en allant au-delà de ces mesures de base

## 4 LA METHODOLOGIE CHOISIE POUR ETABLIR L'INDEX

### 4.1 Les principes généraux

La méthodologie consiste à établir un index sur l'écart de rémunération femmes / hommes à partir de 5 indicateurs qui ont un impact direct ou indirect sur la situation des écarts de rémunération.

Les 5 indicateurs pour les entreprises de 250 salariés et plus sont :

1. **L'écart de rémunération** : comparaison des moyennes des rémunérations des femmes à celles des hommes, par tranche d'âge (moins de 30 ans ; 30 à 39 ans ; 40 à 49 ans et 50 ans et plus) et par Catégorie socio-professionnelle (CSP : ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres).

Après avis du comité social et économique, l'entreprise peut utiliser la classification de branche ou une classification spécifique pour définir les postes comparables.

2. **Le pourcentage de salariées augmentées**, dans l'année du retour du congé de maternité si des augmentations ont été appliquées durant le congé maternité
3. **L'écart de répartition des augmentations individuelles** entre les femmes et les hommes.
4. **L'écart de répartition des promotions** entre les femmes et les hommes
5. Le nombre de **personnes du sexe sous-représenté dans les 10 plus hautes rémunérations**

Ces indicateurs permettent aux entreprises d'acquérir des points, sur un maximum de 100. La somme de ces notes permet de calculer l'index.

En-deçà de 75 points, elles doivent mettre en place des actions correctives d'ici 2022.

Les entreprises de moins 50 à 249 salariés doivent calculer quatre et non cinq indicateurs. En effet, pour celles-ci l'indicateur de taux d'augmentations individuelles de salaire entre les femmes et les hommes inclut les augmentations liées aux promotions.

Indicateurs	Score
Écart de rémunération base et variable + primes individuelles	De 0 à 40 points
% salariées augmentées à leur retour d'un congé maternité	De 0 à 15 points
Ecart de Répartition des Augmentations individuelles	De 0 à 20 points
Ecart de Répartition des Promotions	De 0 à 15 points
Nombre de personnes du sexe sous représenté dans les 10 plus hautes rémunérations	De 0 à 10 points
<b>TOTAL = INDEX</b>	<b>De 0 à 100 points</b>

Pour que l'Index soit calculable, les indicateurs calculables doivent représenter au moins 75 points. Si un ou des indicateurs ne peuvent pas être calculés car un des facteurs « maternité », « augmentations » ou « promotions » ne survient pas pendant une année ou parce que les conditions d'effectifs ne sont pas remplies, l'index sera recalculé, en retirant cet indicateur, proportionnellement sur 100.

L'entreprise calcule son index à partir des résultats de chaque indicateur tous les ans.

Les entreprises devront publier leur résultat de l'année précédente au plus tard le 1<sup>er</sup> mars de chaque année. Toutefois, pour les résultats de l'année 2018, seules les entreprises de 1000 salariés sont concernées par la publication au 1<sup>er</sup> mars. Les entreprises de 250 à 999 salariés auront jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2019 pour publier leur résultat et les entreprises de 50 à 249 salariés jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2020.

A compter de 2020, les entreprises devront publier leur résultat de l'année précédente au 1<sup>er</sup> mars de chaque année.

La déclaration des résultats à la DIRECCTE s'effectuera selon les dates énoncées ci-dessus. La DIRECCTE pourra dans certains cas donner une année de mise en conformité supplémentaire, notamment pour les petites entreprises dans lesquelles les marges de manœuvre budgétaires sont parfois plus limitées.

Les entreprises ont trois ans à compter de la publication de leurs indicateurs pour atteindre les 75 points.

Si leur résultat n'est pas satisfaisant trois ans après, elles seront passibles d'une pénalité financière.

Le montant de la sanction est fixé par la DIRECCTE dans la limite de 1% de la masse salariale des rémunérations. La DIRECCTE analysera aussi les cas pour lesquels l'Index n'est pas calculable.

Un principe de délai d'application en fonction du score obtenu à l'index est recommandé. La pénalité devra être modulée en fonction de la santé financière de l'entreprise. Il pourra également être tenu compte des progrès réalisés en trois ans.

## 4.2 Détail des indicateurs

### ➤ L'écart de rémunération

L'indicateur de l'écart des rémunérations est constitué selon la méthode de comparaison des rémunérations au sein de groupes homogènes.

- Le calcul des écarts de rémunération se fera par catégorie socio-professionnelle / Age :
- 4 CSP sont retenues : Ouvriers - Employés – Agents techniques et Agents de Maîtrise – Ingénieurs et Cadres
- Cependant le niveau de responsabilité exercé se traduit dans la grande majorité des entreprises par un système de classification de branche. Certaines entreprises ont même opté pour un « classement » des postes selon des méthodes spécifiques. Ceci permet de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes à une maille plus fine et plus pertinente. La possibilité de choisir soit les classifications de branche soit une méthode spécifique est soumise à l'avis (consultation simple) du CSE. Cela facilitera le travail d'analyse des écarts et la mise en œuvre des actions de résorption au travers, en particulier des discussions avec les partenaires sociaux.

L'expérience professionnelle reste difficile à tracer au sein des entreprises. A noter aussi que le diplôme ne fait pas partie des documents systématiquement demandés par les entreprises. L'ancienneté ne peut être suivie pour ceux et celles ayant exercé une ou plusieurs mobilités professionnelles. Aussi c'est le critère d'âge qui est retenu, par tranche d'âge de 10 ans : < 30 ans / De 30 à 39 ans / De 40 à 49 ans / ≥ à 50 ans.

Ainsi, seront constitués des échantillons dans une matrice.

Afin de réduire au maximum les écarts de rémunération hommes femmes dans les 2 sens, l'objectif à atteindre est de 0% d'écart.

Les avantages de cette méthode de comparaison des rémunérations au sein de groupes homogènes sont multiples :

- C'est une méthode intuitivement probante pour l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise : ceux-ci savent très bien quels sont les groupes de personnes comparables et quels sont les déterminants des salaires.
- Elle correspond à l'état actuel de la législation pour mettre à jour d'éventuels traitements discriminatoires puisqu'il permet de comparer les postes à travail égal ou à travail de valeur égale.
- C'est une méthode adaptable à chaque entreprise et respectueuse de ses choix d'organisation. Elle est également adaptable aux grands groupes rassemblant plusieurs sociétés ou entités, avec des métiers différents et des ratios entre hommes et femmes variant beaucoup selon les secteurs.
- Dans les groupes, ayant absorbé plusieurs sociétés différentes, ce type de méthode permet de conserver la spécificité à chaque entité et de ne pas forcer à l'homogénéisation des salaires, au-delà des écarts liés au sexe.
- Cette méthode, contrairement aux outils statistiques, permet de déceler un écart de salaire négligeable au niveau global, mais cachant d'importantes distorsions à une maille plus fine. Elle permet ainsi un rattrapage rapide.
- La méthode est simple, peu coûteuse à gérer, soit sur outil Excel autonome, soit en solution Web et par intégration aux logiciels de paie des entreprises donc de façon plus solide et plus fiable pour les grands groupes et simple et sans coût pour les PME.

Il s'agit au final d'une méthode rassurante à la fois pour les managers, les responsables de ressources humaines et les organisations syndicales. Elle offre une base de discussion pour la négociation sociale.

Cet indicateur permet donc d'apprécier avec fiabilité les écarts non justifiés au temps T.

Il doit être complété par des indicateurs permettant d'apprécier la dynamique des inégalités, ou au contraire, la dynamique vers plus d'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Le barème proposé est cohérent avec l'objectif de suppression des écarts de salaire à travail de valeur égal : une entreprise ayant 0% d'écarts obtient 40 points, une entreprise ayant plus de 20% d'écarts n'a aucun point.

Méthode de calcul :

1. Constituer des groupes en croisant la tranche d'âge et la CSP (ou coefficient hiérarchique ou groupe de postes)
2. Eliminer les groupes où il y a strictement moins de 3 hommes et 3 femmes
3. Calculer le total des effectifs retenus en prenant en compte les groupes valables
4. Vérifier que cet effectif est supérieur ou égal à 40% des effectifs totaux de l'entité, sinon l'indicateur et l'Index ne sont pas calculables.
5. Calculer, pour les groupes valables, l'écart entre la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes par tranche d'âge/CSP (ou par coefficient hiérarchique ou groupe de postes) ->  $\text{Moyenne Hommes} - \text{Moyenne Femmes} / \text{Moyenne Hommes}$
6. Sélectionner les groupes pour lesquels l'écart est supérieur ou égal à 5% (ou 2% si l'entreprise a opté pour une classification par coefficient ou groupe de poste). Ces pourcentages sont des seuils de pertinence qui prennent en compte la diversité des situations individuelles à l'intérieur de chaque groupe.
7. Pour tenir compte de ces seuils de pertinence :
  - Pour chaque groupe dont l'écart est positif, retrancher 5 (ou 2) points avec plancher à 0.
  - Pour chaque groupe dont l'écart est négatif, ajouter 5 (ou 2) points avec plancher à 0

- Tous les écarts entre 0 et 5 (ou 2) et -5 (ou -2) et 0, sont ramenés à 0.

8. Calculer l'écart pondéré pour chacun de ces groupes (effectif du groupe / effectif total hors groupes éliminés)

9. Calculer l'écart global pour cet indicateur qui est la somme de tous les écarts pondérés des groupes sélectionnés

Lorsque les sous-populations « âge/classification » ou « âge/CSP » comportent strictement moins de 3 hommes ou strictement moins de 3 femmes, les données seront jugées inexploitable et exclues du calcul de l'indicateur (1)

#### Barème fixé pour de cet indicateur

Ecart global de rémunération	Score
= 0	40 points
> à 0% et ≤ à 1%	39 points
> à 1% et ≤ à 2%	38 points
> à 2% et ≤ à 3%	37 points
> à 3% et ≤ à 4%	36 points
> à 4% et ≤ à 5%	35 points
> à 5% et ≤ à 6%	34 points
> à 6% et ≤ à 7%	33 points
> à 7% et ≤ à 8%	31 points
> à 8% et ≤ à 9%	29 points
> à 9% et ≤ à 10%	27 points
> à 10% et ≤ à 11%	25 points
> à 11% et ≤ à 12%	23 points
> à 12% et ≤ à 13%	21 points
> à 13% et ≤ à 14%	19 points
> à 14% et ≤ à 15%	17 points
> à 15% et ≤ à 16%	14 points
> à 16% et ≤ à 17%	11 points
> à 17% et ≤ à 18%	8 points
> à 18% et ≤ à 19%	5 points
> à 19% et ≤ à 20%	2 points
> à 20%	0 points

#### ➤ Nombre de salariées augmentées dans l'année de leur retour de congé de maternité si des augmentations ont été décidées durant leur congé

Cet indicateur permet de calculer le nombre de personnes augmentées au retour de congé maternité avant la fin de l'année de référence, par rapport au nombre de personnes de retour de congé maternité.

#### Barème fixé pour de cet indicateur

Écarts (en %)	Score
<100%	0 point
= à 100%	15 points

## ➤ Écart de répartition des augmentations individuelles

L'une des occasions majeures de faire évoluer les rémunérations est le moment des augmentations annuelles, dans le mauvais sens (une inégalité de rémunération peut être la résultante de petites différences qui s'accumulent dans le temps en termes de recrutement, d'affectation, de qualification des postes, de répartition des primes) ou dans le bon (politiques de rattrapage des écarts).

Cet indicateur vise toutes les augmentations individuelles confondues pendant ou hors plan salarial par année de référence pour les effectifs de l'entreprise. Ces informations sont issues de la BDES.

Il s'agit de calculer et de comparer le pourcentage de femmes augmentées et le pourcentage d'hommes augmentés (Nombre de femmes augmentées/l'effectif des femmes comparé au nombre d'hommes augmentés/l'effectif des hommes).

La comparaison se fait au sein de chacune des quatre catégories socioprofessionnelles proposées pour le calcul de l'indicateur 1 (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres), dès lors que ces catégories comportent au moins 10 hommes et 10 femmes. L'indicateur global est obtenu comme la moyenne des indicateurs des quatre catégories, pondérée par leurs effectifs.

De même que l'indicateur d'écart de rémunération, l'indicateur d'écart de répartition est calculable dès lors que les effectifs des catégories prises en compte atteignent 40% des effectifs totaux.

### Barème fixé pour de cet indicateur

Écarts en % Femmes / Hommes	Score
Plus de 10%	0 point
≤ à 10 % et > à 5%	5 points
≤ 5 % et > à 2%	10 points
≤ 2%	20 points

## ➤ Écart de répartition des promotions entre les femmes et les hommes.

La promotion vise le passage à un rang ou à un échelon supérieur dans la classification.

Il s'agit de calculer et de comparer le pourcentage de femmes promues et d'hommes promus (Nombre de femmes promues/effectif femmes comparé au nombre d'hommes promus/effectif hommes). Ces informations sont transmises à la BDES.

Le calcul se fait par catégories socioprofessionnelles, de façon similaire au calcul de l'indicateur d'écart de répartition des augmentations individuelles.

L'indicateur sera calculable si les catégories socioprofessionnelles comportant au moins 10 hommes et 10 femmes totalisent 40 % des effectifs totaux.

### Barème fixé pour de cet indicateur

Écarts en % Femmes / Hommes	Score
Plus de 10%	0 point
≤ à 10 % et > à 5%	5 points
≤ 5 % et > à 2%	10 points
≤ 2%	15 points

## ➤ Nombre de personnes du sexe sous représenté dans les 10 rémunérations les plus hautes

Si aucune femme ne fait partie des plus hautes rémunérations, cela peut être dû au fait qu'il n'y a pas de femmes dans les postes à responsabilité aussi l'entreprise est amenée à revoir les mesures en faveur de l'accès aux femmes dans ces postes, ce qui, au-delà d'améliorer cet indicateur, a la vertu d'impacter les facteurs d'égalité hommes/femmes au sens large, au sein de l'entreprise.

Ces informations peuvent être récupérées à partir des informations transmises à la BDES pour les entreprises de plus de 300 salariés et est facilement calculable dans toutes les entreprises.

### Barème fixé pour de cet indicateur

Nombre de personnes du sexe sous représenté dans les 10 plus hautes rémunérations	Score
0 ou 1 personne	0 point
2 ou 3 personnes	5 points
4 ou 5 personnes	10 points

## 4.3 Synthèse

Si la note finale obtenue est supérieure à 75, cela signifie que l'entreprise a mis en place une politique d'égalité professionnelle conforme à la loi. Dans le cas contraire, l'entreprise doit mettre en place des mesures correctives pour atteindre le seuil de 75 trois ans plus tard.

Exemple d'entreprise devant mettre en place des actions correctives

	Index 2018 calculé en 2019
Écarts de remuneration	35
% salariées augmentées = ou > à leur retour d'un congé de maternité	0
Ecart de Répartition des Augmentations individuelles	10
Ecart de Répartition des Promotions	5
Nbre de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations	5
INDEX	55

## 5 ACTIONS COMPLEMENTAIRES RECOMMANDEES AUX ENTREPRISES

La mise en place de l'Index et son suivi dans le temps devra permettre de résorber une partie des écarts de rémunération.

- D'autres mesures sur la rémunération peuvent garantir une meilleure équité de traitement dont les mesures très concrètes, comme par exemple, celles décrites ci-dessous :
  - ✓ assurer une répartition plus équilibrée des femmes et des hommes dans les emplois des entreprises
  - ✓ favoriser la mixité des emplois et la formation pour toutes les catégories socio-professionnelles ;

- ✓ lutter contre les stéréotypes ;
- ✓ rechercher l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour l'ensemble des collaborateurs et promouvoir des actions en faveur de la parentalité ;
- ✓ réduire les impacts du temps partiel sur les promotions, la formation, la rémunération,...

### ➤ **Lutter contre les discriminations à l'embauche**

Comme déjà mentionné, la maternité potentielle impacte la rémunération des femmes avant même qu'elles aient des enfants. Aussi, il faudrait veiller à garantir une égalité entre les femmes et les hommes dans :

- ✓ La valorisation des niveaux de diplômes de l'Education nationale à l'embauche, de la même façon entre les femmes et les hommes en termes de classification et de rémunération, à niveau d'expérience équivalente.
- ✓ S'agissant de la première expérience professionnelle, garantir un niveau de rémunération équivalent entre les femmes et les hommes et par exemple, veiller à proposer une rémunération à la moyenne des personnes du genre opposé, pour le même diplôme niveau éducation nationale, ayant été embauchés dans les 6 mois précédents (en intégrant les données locales dans le même secteur, département ...).
- ✓ S'agissant des rémunérations en cas d'embauche en cours de carrière, veiller à proposer une rémunération à la moyenne des personnes du genre opposé, pour le même diplôme niveau éducation nationale, ayant été embauchés dans les 6 mois précédents (en intégrant les données locales dans le même secteur, départements ...).
- ✓ Cela sera réalisé en prenant en compte la classification et la tranche d'âge.

### ➤ **La question du temps partiel**

Une réflexion majeure devrait aussi porter sur le temps partiel afin de résorber une des causes majeures et ancestrales de cet écart qui fait, certes, partie des facteurs explicables mais qui ne peut perdurer de façon aussi nette dans le temps. Il est en effet révélateur de la façon dont le rôle de la femme est considéré dans la société et au travail. Ce temps partiel est-il choisi ou subi ? Quels en sont les impacts sur les promotions, la formation, la rémunération, la retraite etc... ?

### ➤ **Lutter contre les stéréotypes**

Il s'agit aussi de mettre en place, si ce n'est déjà fait, une série de mesures ou d'actions pour favoriser l'égalité hommes/femmes dans la société et dans les entreprises.

La prise de conscience des stéréotypes depuis l'enfance, à l'école, en entreprise devrait faire l'objet de communication et de formations obligatoires.

### ➤ **Améliorer la mixité des métiers**

Afin de renforcer la mixité des métiers, les écoles et centres d'apprentissage devraient être challengés, en particulier par les entreprises, sur la mixité de leurs étudiants.

Pour agir sur cette mixité des métiers, il s'agit aussi de revoir les façons d'évaluer les postes occupés par les femmes et les hommes au travers des classifications ou des méthodes utilisées dans les entreprises qui « notent » plus fortement les métiers « techniques/scientifiques » ou « à charge physique » que les métiers

« relationnels » ou « à charge nerveuse ». Le rôle des branches, des spécialistes de la rémunération, des consultants en consultants en Rémunérations et Avantages sociaux est ici prépondérant.

Il convient de vérifier si les critères de pesée des emplois conduisant à leur hiérarchisation globale dans une classification ne surévaluent pas les emplois masculins (ex : force physique) ou ne sous-évaluent pas les emplois féminins (ex : compétences relationnelles).

### ➤ **Equilibrer les recrutements**

Au sein des entreprises, le recrutement reste un axe de transformation important de la diversité : en étant vigilant au pourcentage de femmes recrutées, au pourcentage de femmes recrutées par métier, au pourcentage de femmes recrutées par niveau de responsabilité (par exemple, en fixant un taux d'embauche de femmes comme objectif d'entreprise, en l'intensifiant dans certaines fonctions), les entreprises peuvent avoir une incidence notoire sur l'égalité professionnelle hommes/ femmes.

Sans oublier d'équilibrer la proportion de femmes et hommes dans les contrats CDI versus CDD ou temporaires.

### ➤ **Accompagner la progression dans la carrière**

La progression professionnelle des femmes équivalente à celle des hommes se traduit par les promotions et l'accès des femmes à des postes à responsabilité ; ceci doit rester une priorité d'actions. Dès lors, un accompagnement individuel ou collectif prenant en compte les différences et stéréotypes pourraient aider les collaboratrices et les collaborateurs dans la construction et la réalisation de leur projet professionnel en favorisant la compréhension mutuelle et en atténuant les clivages. En parallèle, des actions d'accompagnement des femmes dans leur style de leadership, et des actions de *mentoring* inclusif pour les hommes et les femmes pourraient compléter ces dispositifs.

La progression professionnelle des femmes passe aussi par la formation en cours de carrière. Suivre le pourcentage d'heures de formation comparée ou vérifier que le pourcentage de femmes formées est égal à la représentation des femmes dans le métier/fonction pourrait aussi être un indicateur de l'égalité hommes/femmes. Il est clair que cela implique une politique volontariste pour promouvoir l'accès aux formations permettant d'accéder à des postes principalement occupés par des hommes.

Ces actions permettront d'enclencher un cercle vertueux : en effet, la performance et le potentiel d'un homme ou d'une femme gagnent à être évalués par des personnes des deux sexes.

### ➤ **La conciliation entre vie professionnelle et vie privée et actions en faveur de la parentalité**

Sans agir sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et surtout sur la place de l'homme dans cet équilibre, rien ne pourra changer. Il s'agit de valoriser le rôle de l'homme non seulement en tant que « professionnel » « ayant la responsabilité des finances du ménage » mais aussi en tant que « parent », « étant co-responsable de la famille ». En France, la valorisation du « travailler tard et beaucoup » est un des facteurs qui entretient le déséquilibre hommes / femmes. Combien de femmes s'empêchent de prendre des responsabilités pour ne pas avoir à négliger leurs responsabilités familiales ? A l'inverse, combien d'hommes négligent les responsabilités familiales (tâches ménagères, garde et soin des enfants ..) en

invoquant leur responsabilité professionnelle ?<sup>5</sup> Afin d'agir en faveur de la parentalité et de faire évoluer les mentalités, il est souhaitable de mettre en place des campagnes de communication sur la parentalité en général et plus particulièrement sur le rôle de chaque parent au sein de la cellule familiale.

Une façon concrète d'accompagner davantage la parentalité serait de permettre au collaborateur de reprendre le travail à temps partiel « choisi » à l'issue de leur congé maternité ou d'adoption, à minima pendant 6 mois, ainsi qu'à l'issue du congé parental d'éducation.

### ➤ **Congé paternité / congé parental**

Encourager les salariés à utiliser de manière effective ce congé paternité avec un suivi et une « relance » en complément d'actions de communication et de promotions. De la même façon, inciter les hommes à la prise du congé parental. Sans compter tous les dispositifs de télétravail, de congés pour événements familiaux garantissant favorisant l'exercice de la parentalité.

Toutes ces actions menées devraient permettre aux femmes de promouvoir leur entreprise et leur donner envie d'y rester. Ceci devrait se traduire par un *turn over* équivalent entre hommes et femmes. Il est utile à ce titre de suivre les taux d'entrées et de sorties des femmes et des hommes par métiers, par tranche d'âge, par catégories professionnelles, classifications ou « niveaux de postes »...

### ➤ **Le rôle des branches**

Les branches ont à établir un bilan de leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes notamment en matière de classification et de la promotion de la mixité des emplois. Voici quelques actions que les branches ont ou pourraient mener :

Comme leur rôle est en effet prépondérant pour agir sur ce sujet de la mixité des métiers, elles pourraient initier ou réitérer une révision des systèmes de classification, en visant à éliminer les causes détectées de valorisation ou dévalorisation de certains postes et donc de certains métiers.

Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a élaboré un module de sensibilisation et/ou de formation à destination des négociateurs de branches et d'entreprises : l'illustration par des exemples concrets du document méthodologique issu de l'analyse d'une dizaine de classifications de branche choisies parmi les 50 conventions collectives principales (de plus de 50 000 salariés).

Depuis 2004, très peu de systèmes de classification ont été révisés du point de vue de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Or, les branches pourraient élaborer et promouvoir des programmes de formation aux stéréotypes plus particulièrement orientés vers les métiers qui les concernent.

Les branches qui accueillent actuellement majoritairement des hommes pourraient avoir des actions incitatives fortes auprès des grandes écoles pour que la mixité dans les promotions soit une réalité dans les 3 ans à venir. Les branches pourraient être incitatives sur les actions jouant sur l'équilibre vie professionnelle vie privée en mettant l'accent sur la qualité de vie au travail, la déconnexion, le télétravail et la parentalité. Il est probable que cela jouerait sur la Santé au travail et l'absentéisme sans bien sûr parler des impacts sur la performance issue de la Diversité.

---

<sup>5</sup> Cf. à ce sujet les résultats de l'enquête de l'ORSE/GoodstoKnow : *L'enquête nationale sur la parentalité: Les hommes en entreprise*, Septembre 2018. <https://www.orse.org/nos-travaux/resultats-de-lenquete-nationale-sur-la-parentalite-les-hommes-en-entreprise>.

Je tiens à remercier tous les acteurs et personnes qui ont contribué à l'élaboration de la méthodologie et à ce rapport,

### **Les Organisations syndicales**

Dominique Marchal de la CFDT

Franck Mikula, Eric Freyburger, Jean François Foucard de la **CFE CGC**

Pascale Coton de la CFTC

Sophie Binet de la CGT,

Béatrice Clicq de FO,

### **Les Organisations patronales :**

L'AFEP, en particulier Julie Leroy

La CPME, en particulier, Geneviève Bel, Florian Faure, Jean-Michel Pottier, Philippe Chognard.

Le Medef, en particulier, Armelle Carminati, Charlène Grandin, Céline Micouin, Charlotte Parez et Geoffroy Roux de Bezieux. Ainsi que Sandra Aguetaz jusqu'à fin août.

### **Les Branches professionnelles**

l'AFB (Association Française des Banques)

l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie)

### **Les entreprises dont Addeco, Engie, Faurecia, Michelin, PSA, Vinci, Vicat**

**Au sein de Schneider Electric France**, les équipes Reward et en particulier Isabelle Villedieu les équipes HR services de Schneider Electric France, en particulier Catherine Sayegh, Beatrice Drion, Nicolas Dauphinot, Patrick le Fur, et Isabelle Daveze en charge de la Diversité et Leila Bresson

**L'ANDRH** et en particulier Bénédicte Ravache et Laure Hajjar

**L'APEC** et en particulier Maïmouna Fossorier et Olivier Busnot en qualité d'experts sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de la direction données, études et analyses de l'Apec.

### **Les Organismes d'état en l'occurrence,**

la DARES et plus particulièrement Selma Mahfouz , Ababacar Gueye, Nila Ceci-Renaud

la DGT

l'IGAS et plus particulièrement France Mochel,

### **Les experts suivants,**

Brigitte Gresy, Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Gisèle Szczyglak, Présidente et Fondatrice de WLC Partners - Philosophe - Executive coach

Hélène DUBOIS, Actuaire-Conseil – ABAC et Norbert Gautron, Président GALEA & Associés, actuaires conseil.

Thomas Breda, Chargé de recherche au CNRS et chercheur à l'Ecole d'Economie de Paris

Je remercie tout particulièrement Claire Scotton, Directrice de Cabinet adjointe au Ministère du Travail

Je dédie ce travail à mes parents, tous les 2 décédés pendant cette mission, qui ont été extrêmement honorés qu'elle me soit confiée, au regard de leur profond respect des valeurs de la République et de leur réel et concret engagement pour l'Egalité Hommes Femmes.