PRÉFET
DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR
Liberté
Égalité
Fraternité

aract
agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Provence-Alpes-Côte d'Azur

De l'Index aux mesures correctives

GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR LES PME

2024

Cofinancé par
l'Union européenne

Remerciements

L'ARACT PACA a eu le plaisir de réaliser ce guide en partenariat avec la DREETS PACA et notamment avec Valérie CORNIQUET-DEMOLLIENS, responsable du service relations du travail, et Charline LEPLAT, directrice adjointe du travail.

L'ARACT PACA remercie Karine BABULE, chargée de missions à l'ANACT*, pour son soutien et son expertise qui ont permis la pleine réalisation de ce guide.

L'ARACT PACA adresse également ses remerciements à la soixantaine d'entreprises qui ont participé aux workshops collectifs au cours de ces trois années.

*Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Que trouver dans ce guide ?

Cas d'entreprises

Mesures correctives

Focus sur chaque indicateur

Modèle de l'ANACT

Ce guide propose à la fois d'identifier des mesures correctives dans le cadre de l'Index, mais également de faire le lien avec le plan d'action dans le cadre de la négociation collective Égalité Professionnelle et QVCT*.

*Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

La fiche plan d'action Index - Égalité

À l'issue de ce guide, vous saurez identifier un plus large panel de mesures correctives de court, moyen et long terme. Vous saurez également mieux faire le lien entre les mesures correctives de l'Index et les domaines d'action du plan d'action Égalité.

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT *Des conditions de travail différenciées pour les femmes et les hommes ➡ des impacts différenciés* **voir page 17**	DOMAINES D'ACTION (Négociation EP-QVCT) *Embauche, Formation, Promotion professionnelle, Qualification, Classification, Conditions de travail, Sécurité et santé au travail, Rémunération effective, Articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale*
INDICATEUR 1 **Écarts de rémunération F/H**			
INDICATEUR 2 **Taux d'augmentation**			
INDICATEUR 3 **Taux de promotion**			
INDICATEUR 4 **Augmentation retour de congé maternité**			
INDICATEUR 5 **Répartition parmi les 10 plus hautes rémunérations**			

Sommaire

Avant-propos

p. 07 - Dynamique régionale

I. Comprendre le cadre légal et les enjeux

p. 12 - QVCT et Égalité
p. 13 - B.a.-ba légal de l'Index
p. 16 - Modèle organisationnel de l'Égalité de l'ANACT

II. S'inspirer de cas d'entreprises

p. 20 - 4 cas d'entreprises
p. 30 - Focus sur les secteurs à prédominance féminine
p. 35 - Vers des mesures correctives systémiques

III. Analyser les quatre indicateurs

p. 40 - L'écart de rémunération femmes-hommes
p. 44 - L'écart de répartition des augmentations individuelles
p. 48 - Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité
p. 51 - La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations

IV. Identifier une méthode et des outils

p. 54 - De l'Index au plan d'action Égalité
p. 57 - Aborder la question de l'égalité dans l'entreprise

V. Annexe

p. 60 - Cas d'entreprise complet

Dynamique régionale

L'AGENCE RÉGIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR (ARACT PACA)

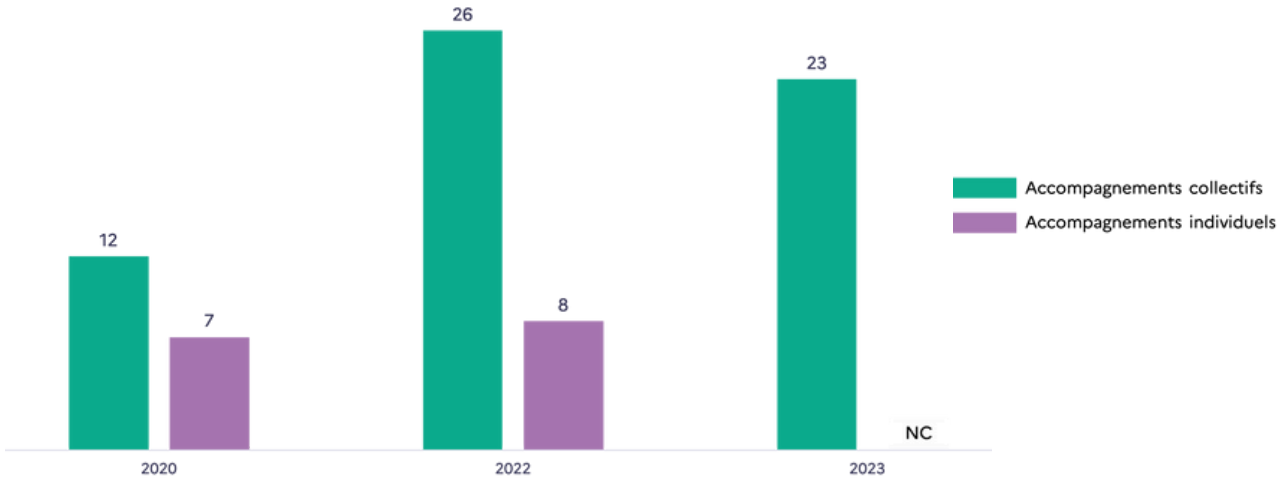
L'ARACT PACA accompagne les organisations dans la mise en place de démarches d'amélioration des conditions de travail, en prenant en compte les besoins des structures et des travailleuses et travailleurs. Elle mène ainsi des actions visant à favoriser l'égalité professionnelle pour toutes et tous.

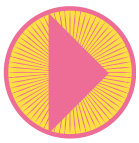
LE PARTENARIAT ENTRE L'ARACT PACA ET LA DREETS PACA

C'est en 2020 que l'ARACT PACA a débuté son partenariat avec la DREETS PACA visant à accompagner les entreprises ayant obtenu une note inférieure à 75 points à l'Index de l'égalité professionnelle. Cette action a été reconduite en 2022, ainsi qu'en 2023. Ce partenariat a donné naissance à des accompagnements collectifs et individuels pour les entreprises de la région PACA.

En 2023, il a été décidé par la DREETS PACA que l'accompagnement serait centré sur le collectif.

Nombre d'entreprises accompagnées :





LE FOND ET LA FORME DES ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS

Les entreprises ont été invitées par l'ARACT et la DREETS à participer à deux sessions de workshops collectifs*.

En 2020, année de la crise sanitaire de la COVID-19, les workshops ont été réalisés en distanciel par l'ARACT et l'ANACT. Ce format a été reconduit lors des éditions de 2022 et de 2023.

Pour chaque édition, deux workshops collectifs de deux fois trois heures ont été organisés, avec une jauge réduite pour laisser la place aux échanges de pratiques.

Lors de la première session , après un rappel des cadres légaux et du modèle organisationnel des inégalités professionnelles, des cas pratiques ont permis de comprendre les scores des indicateurs 1- rémunération et 2- augmentation. Les facteurs organisationnels et les causes systémiques explicatives ont pu être abordés.

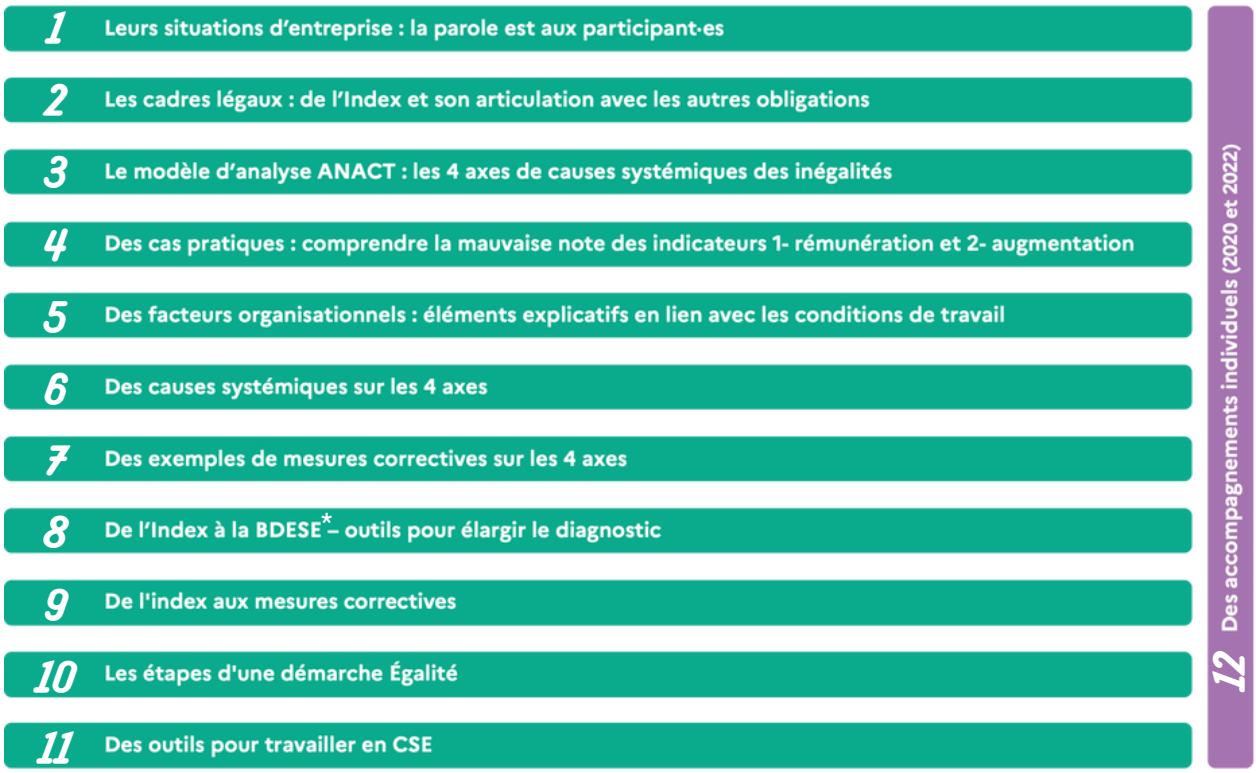
Durant l'intersession, les participant·es ont été invité·es à réfléchir aux mesures correctives qu'ils/elles pouvaient mettre en place dans leur entreprise pour répondre aux objectifs fixés par l'Index.

La seconde session a permis aux participant·es de partager collectivement leurs mesures correctives. Des mesures issues de cas d'entreprises ont permis de nourrir le débat.

Enfin, les participant·es ont pu mieux comprendre l'articulation entre l'Index et le diagnostic égalité, première étape à la préparation de la négociation, pour mieux s'inscrire dans une démarche Égalité. Des outils pour traiter de cette thématique en CSE ont également été abordés.

*Réunion au cours de laquelle un groupe de personnes se rassemble pour travailler sur une problématique spécifique.

Ci-dessous, un schéma reprenant les étapes de l'ingénierie de l'accompagnement collectif :



*Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales.

LES FEEDBACKS DES PARTICIPANT·ES

À l'issue des workshops collectifs, les participant·es ont été interrogé·es quant à leur expérience d'accompagnement collectif, et voici quelques uns de leurs verbatims :

Prendre le temps d'analyser le sujet ensemble cela change tout

Rassurant !

Nous ne sommes pas si mauvais

Entre PME, des problématiques identiques

La non mixité, un vrai frein

Inspirant

Recul sur nos quotidiens compliqués

Je repars avec de la méthode et des outils

C'est complet !

I. Comprendre le cadre légal et les enjeux

QVCT et Égalité

Le terme QVCT (L2242-17 du Code du travail) (Qualité de Vie et Conditions de Travail) désigne une démarche collective que peut mener une entreprise et qui répond aux finalités ci-dessous :

- une ambition conjointe : améliorer le travail dans le but de développer la santé des femmes et des hommes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation ;
- un périmètre d'action : six grands thèmes relatifs au travail et ses conditions de réalisation, à traiter progressivement, en faisant des liens entre-eux ;
- des éléments de méthode incontournables pour installer une démarche QVCT adaptée à la structure, favoriser la participation de toutes et tous et expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler.

La QVCT a été promue par les partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 9 décembre 2020. Cet accord complète l'Ani du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail.

L'égalité est l'un des six* thèmes de la QVCT puisque les femmes et les hommes ne sont pas confrontés aux mêmes situations de travail (division horizontale et verticale des activités, contraintes du travail spécifiques, sexisme, plus faible possibilité de parcours...) ni aux mêmes situations de hors travail (activités domestiques liées à la parentalité, monoparentalité, situations d'aidance familiale violences domestiques, conditions de travail à domicile...). Par ailleurs, les situations de travail n'ont pas les mêmes effets sur la santé (différences biologiques et physiologiques, équipements de prévention des risques pensés au masculine neutre). Il s'agit également de prendre en considération les maladies chroniques évolutives spécifiques des femmes (endométriose, cancer du sein en emploi,...) et des hommes. Elles et ils ne sont pas exposés aux mêmes risques professionnels.

Plus largement, l'égalité d'accès à la QVCT pour toutes et tous, cherche à améliorer les conditions de travail et d'emploi des populations au travail (genre, âge, métier) pour des organisations plus "soutenables" et "inclusives".

*Les cinq autres thèmes : organisation, contenu et réalisation du travail ; compétences et parcours professionnels ; projet d'entreprise et management ; dialogue professionnel et dialogue social ; santé au travail et prévention.

B.a.-ba légal de l'Index

INDEX, KESAKO ?

Chaque année, au plus tard le 1er mars, les entreprises d'au moins 50 salarié·es ont l'obligation de calculer et publier sur leur site internet, de manière visible et lisible, la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes, ainsi que la note obtenue à chacun des indicateurs le composant.

Ces informations devront rester en ligne au moins jusqu'à la publication des résultats de l'année suivante. Elles doivent également le communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité Social et Économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (DREETS).

L'Index, sur 100 points, est composé de 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise a moins ou plus de 250 salarié·es :

1. L'écart de rémunération femmes-hommes ;
2. L'écart de répartition des augmentations individuelles ;
3. L'écart de répartition des promotions ; (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salarié·es)
4. Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ;
5. La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

RAPPEL DES OBLIGATIONS ET SANCTIONS

-75 points

En dessous de 75 points :

- Obligation de prendre des mesures de correction pertinentes et adéquates / mesures financières de rattrapage salarial annuelles ou pluriannuelles (articles L1142-9 et D1142-6 du Code du travail).

- Obligation de publier depuis 2022, par une communication externe et au sein de l'entreprise, les mesures de correction définies (L1142-9 du Code du travail).
- L'accord collectif ou à défaut le plan d'action unilatéral doit tenir compte des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération femmes-hommes (R2242-2-2 du Code du travail).

- En l'absence de plan de correction, pénalité financière allant jusqu'à 1% de la masse salariale.

➡ 3 années pour atteindre au moins 75 points (L1142-10 du Code du travail).

-85 points

En dessous de 85 points :

- Obligation, depuis 2022, de fixer et publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs de l'Index (seuil fixé par le décret n° 2022-243 du 25 février 2022 relatif aux mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise).

- La pénalité financière allant jusqu'à 1% de la masse salariale peut également être appliquée aux entreprises bénéficiaires du Plan de relance en l'absence de fixation d'objectifs de progression pour chacun des indicateurs, depuis 2022.

Important

Les mesures, annuelles ou pluriannuelles, et les objectifs doivent être définis dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, par décision unilatérale de l'employeur et après consultation du CSE.

OUTILS DE CALCUL DE L'INDEX

Sites du Ministère du Travail :

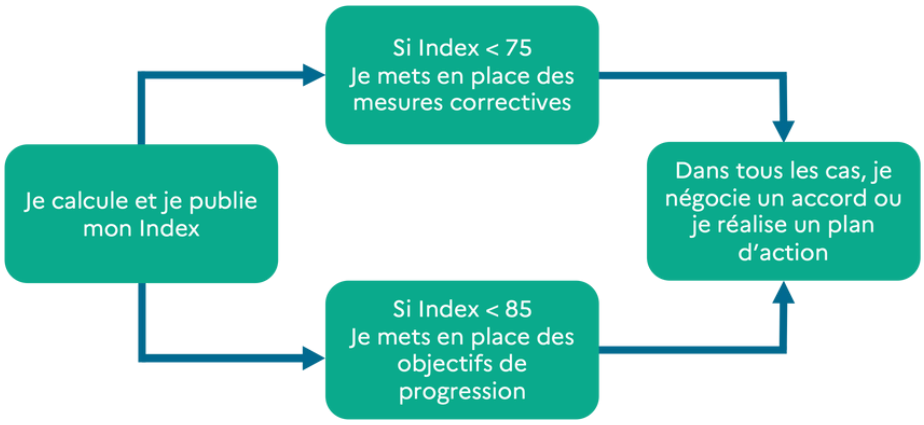
- https://index-egapro.travail.gouv.fr/
- https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/index-egalite-professionnelle-femmes-hommes

Site de la DREETS PACA :

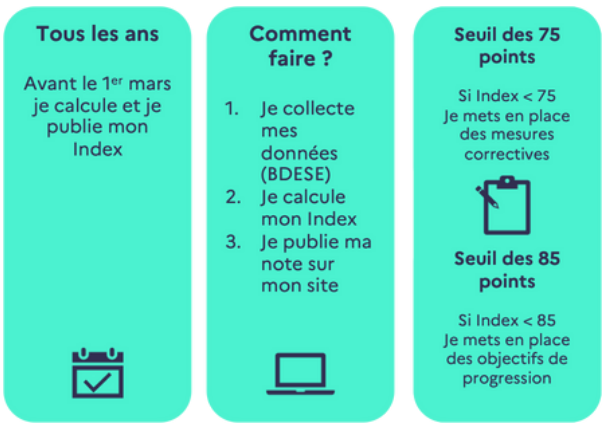
- https://paca.dreets.gouv.fr/Egalite-professionnelle-des-formations-gratuites-et-une-hotline-pour-vous-aider

ARTICULER INDEX ET NÉGOCIATION

En fonction des résultats, chaque année :



1ère obligation : l'Index

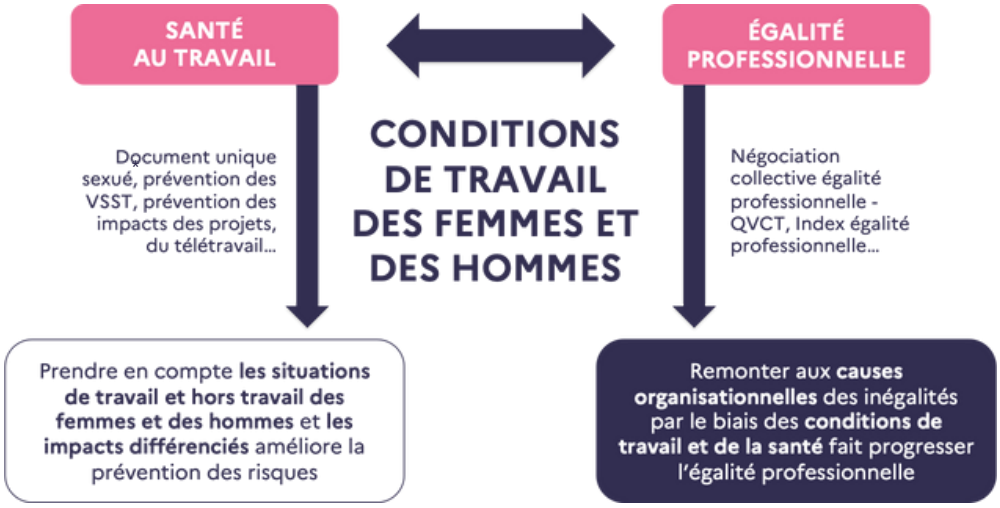


2ème obligation : la négociation

Modèle organisationnel de l'Égalité de l'ANACT

L'APPROCHE DE L'ANACT

Selon l'ANACT, pour faire progresser l'égalité professionnelle, il est nécessaire de remonter aux causes organisationnelles des inégalités, nichées notamment dans les conditions de travail et les conditions de hors travail des femmes et des hommes.



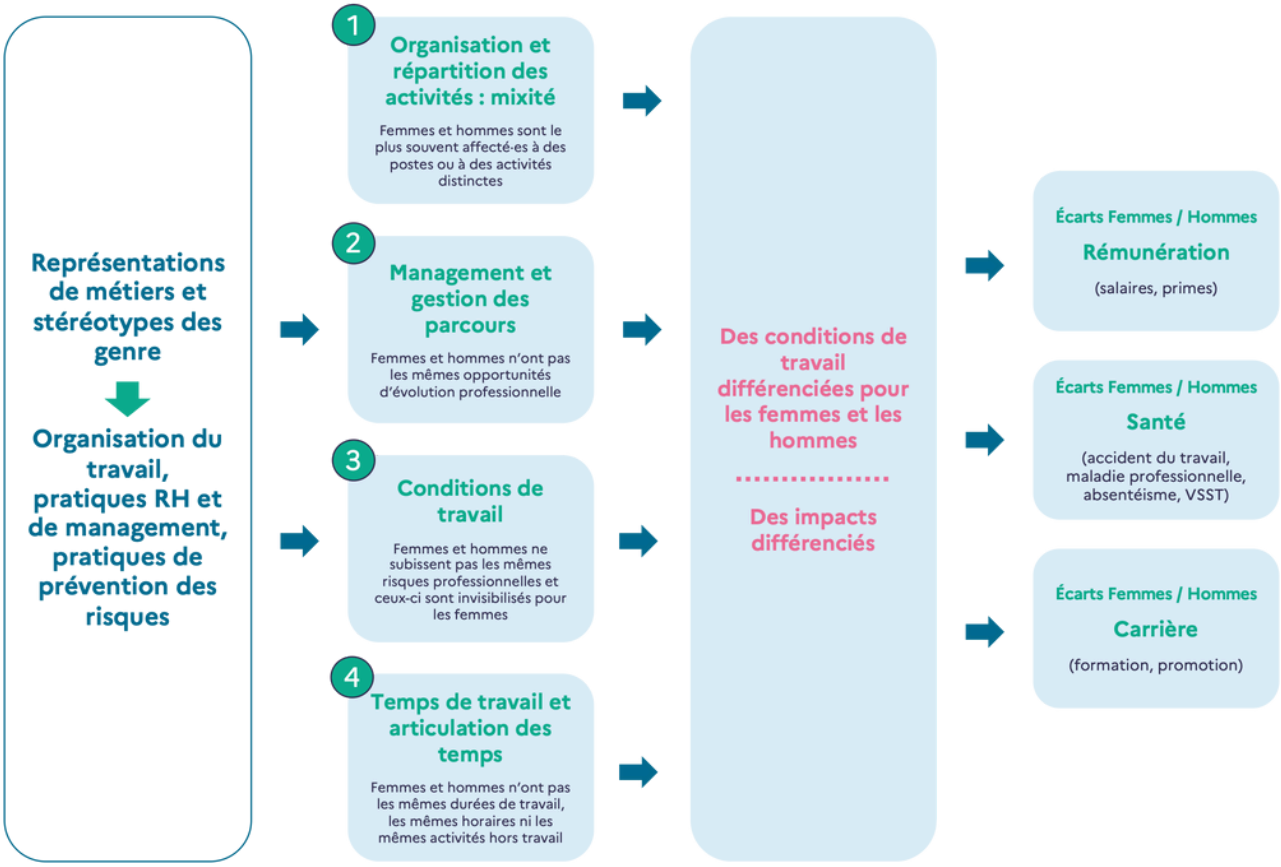
L'ANACT constate que les sujets de santé au travail et d'égalité professionnelle sont le plus souvent traités séparément, alors qu'il s'agit de d'approches et de cadres législatifs complémentaires.

*Violences Sexistes et Sexuelles au Travail.

LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DES INÉGALITÉS DE L'ANACT « TOUTES CHOSES INÉGALES PAR AILLEURS » (2012)

Ces inégalités professionnelles ont pour origine quatre grandes causes : 1. la non mixité des emplois et activités, 2. les parcours professionnels distincts, 3. les conditions de travail et d'emploi distinctes, 4. l'organisation du temps de travail et leviers d'articulation.

Ces inégalités induisent des situations de travail et hors travail différenciées entre les femmes et les hommes, et des impacts différenciés en termes de rémunérations, de santé, et de carrière.



L'INDEX DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Pour l'ANACT, l'Index est un focus sur cinq indicateurs plus précisément relatifs aux impacts en termes de rémunération « à poste équivalent ».

➡ **Il ne permet pas seul de remonter aux causes organisationnelles des inégalités et de prévoir des actions sur ce plan.**

REMONTER AUX CAUSES POUR IDENTIFIER DES MESURES CORRECTIVES

C'est pourquoi, l'ANACT propose, pour chaque indicateur de l'index, visant à réduire les différences de rémunération :

- d'une part de remonter aux causes organisationnelles ;
- et d'autre part d'identifier des mesures correctives de manière systémique, sur les quatre axes d'inégalités.

Ainsi, au-delà des enveloppes de rattrapage salarial, il sera possible d'améliorer son Index, avec des actions de court, moyen et long terme.

Des hypothèses de causes organisationnelles pour chaque indicateur

MIXITÉ	PARCOURS, RÉMUNÉRATION	CONDITIONS DE TRAVAIL	ARTICULATION DES TEMPS
...	...	...	...

Des mesures correctives systémiques de CT, MT, LT pour chaque indicateur

MIXITÉ	PARCOURS, RÉMUNÉRATION	CONDITIONS DE TRAVAIL	ARTICULATION DES TEMPS
...	...	...	...

EXEMPLES D'HYPOTHÈSES DE CAUSES ORGANISATIONNELLES DES INÉGALITÉS SALARIALES

Mixité : le défaut d'analyse régulière des conditions de travail réelles des métiers, et les compétences réelles nécessaires, génèrent des représentations, qui associées aux stéréotypes de genre, entravent la juste valorisation des métiers à prédominance féminine ou masculine et le développement de la mixité ;

Parcours : l'inégalité d'accès aux parcours (opportunités d'évolution, usure professionnelle, accès inégal à la formation...) ont un impact sur les inégalités salariales ;

Conditions de travail : les conditions de travail et d'emploi (pénibilités, violences sexuelles et sexistes générées par de faibles marges de manoeuvres, une organisation très hiérarchisée, très genrée...) ont un impact sur les parcours et les inégalités salariales ;

Temps de travail : les marges de manoeuvres temporelles (flexibilité horaire, leviers pour la parentalité...) ont un impact sur les parcours et les inégalités salariales.

II. S'inspirer de cas d'entreprises

4 cas d'entreprises

AGIR SUR LA MIXITÉ - DANS L'INDUSTRIE MARITIME

« Dans notre entreprise d'installation de câbles sous-marins de 63 salarié·es, nous avons eu une note de 73 sur 100 en 2020. Nos marges de manœuvres se situent essentiellement au niveau du levier mixité des emplois, et pour cela nous avons besoin de travailler sur les conditions de travail et d'emploi. En effet, il existe des pénibilités à réduire, et des métiers à valoriser. Nous pouvons travailler sur les fiches de poste et développer notre attractivité en direction des femmes et des hommes. Nous avons besoin de travailler avec un ergonome et mettre en place des actions qui porteront leurs fruits sur le moyen terme. »

Note à l'Index : 73/100

Détail :

- l'écart de rémunération femmes-hommes : 27/40
- l'écart de répartition des augmentations individuelles : 35/35
- le nombre de salariées augmentées après leur congé de maternité : NC*/15
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 0/10

*Non Calculable.

Pour réaliser son plan d'action des mesures correctives l'entreprise s'est efforcée d'identifier pour plusieurs indicateurs, des actions correspondant aux quatre axes du modèle systémique des inégalités de l'ANACT, et de faire le lien pour chaque action avec les domaines d'action de l'obligation légale de négocier un accord EP-QVCT.

INDICATEURS INDEX	ACTIONS	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 1 Écarts de rémunération F/H	Analyser plus régulièrement les salaires de base et identifier les écarts par catégorie de salarié·es et tranches d'âge	Parcours	Rémunération effective
	Définir une politique de recrutement avec les acteurs concernés (DAF, chefs de service,...)	Mixité	Embauche
	Améliorer les conditions de travail et d'emploi pour élargir le recrutement aux femmes et aux hommes (ex : analyser la pénibilité des postes de travail)	Conditions de travail	Embauche
	Intervention d'un ergonome avec le responsable QHSE pour analyser les conditions de travail des postes et rendre accessible à tous l'ensemble des postes	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail
INDICATEURS 2 ET 3 Taux d'augmentation et taux de promotion	Sensibiliser les managers au biais de genre lors de l'attribution des augmentations individuelles	Parcours	Promotion
	Construire un groupe de travail pour créer un processus de recrutement objectif (fondé sur le travail réel et les compétences adaptées) pour éviter des ajustements ultérieurs plus difficiles à mettre en œuvre (offres d'emploi, fiches de postes, etc, liens avec les écoles)	Mixité	Classification
	Sensibiliser les RH et les managers aux violences sexuelles et sexistes et à la manière dont cela peut se traduire indirectement dans les pratiques RH et de management (sexisme organisationnel)	Mixité	Conditions de travail
INDICATEUR 4 Augmentation retour de congé maternité	Maintenir 100% du salaire net en cas de congé de maternité / paternité et attribuer la moyenne des primes accordées aux autres salariées sur l'année complète, sans réduire au prorata des périodes de travail effectif	Articulation des temps	Articulation des temps

AGIR SUR LES PARCOURS - DANS LE SECTEUR DE LA FABRICATION DE TÉLÉPHONIE

« Notre entreprise dans le secteur de la fabrication de téléphones étanches incassables, de 140 salarié·es est en forte croissance. Nous avons 54 points sur 100 et 17/40 sur l'indicateur de rémunération. En effet, nous avons une majorité d'hommes. Nous tâchons donc de travailler sur la mixité des métiers et les parcours en interne. Nous avons mobilisé l'outil DIAG EGA PRO de l'ANACT en 2020, pour effectuer un diagnostic complet et identifier les points de progrès. Nous avons pris le temps d'intégrer l'ensemble des données et de les nettoyer. Une fois les données intégrées dans l'outil nous avons pu voir la situation de l'entreprise automatiquement et en présenter les éléments en CSE. Cela nous a permis d'effectuer un diagnostic élargi et d'identifier rapidement des mesures correctrices grâce aux exemples d'actions par indicateurs de l'Index. Nous allons tester cette année l'outil pour aller plus loin et notamment préparer la négociation de l'accord égalité professionnelle. Nous aurons besoin d'étoffer notre plan d'action par domaines d'action, en intégrant les mesures correctives. »

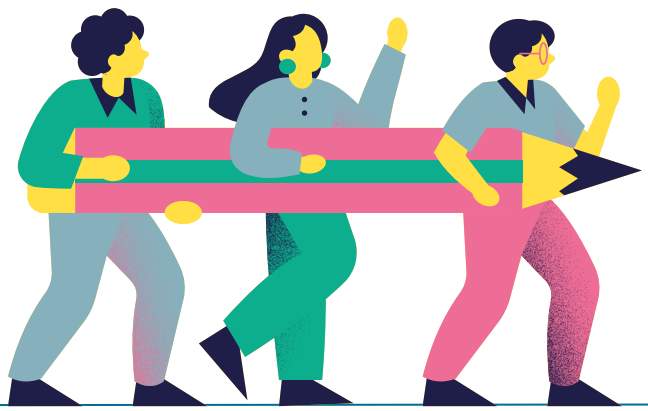
Note à l'Index : 54/100

Détail :

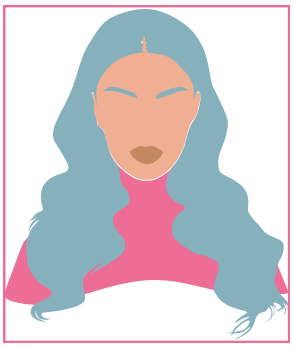
- l'écart de rémunération femmes-hommes : 19/40
- l'écart de répartition des augmentations individuelles : 35/35
- le nombre de salariées augmentées après leur congé de maternité : 0/15
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 0/10

Pour réaliser son plan d'action des mesures correctives l'entreprise s'est efforcée d'identifier pour plusieurs indicateurs, des actions en correspondant aux quatre axes du modèle systémique des inégalités de l'ANACT, et de faire le lien pour chaque action avec les domaines d'action de l'obligation légale de négocier un accord EP-QVCT.

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 1 Écarts de rémunération F/H	Allouer une enveloppe spécifique de rattrapage	Mixité	Rémunération effective
	Améliorer les conditions de travail pour élargir le recrutement aux femmes et aux hommes (ex : analyser la pénibilité des postes de travail et apporter des améliorations)	Conditions de travail	Conditions de travail
	Mettre en place des actions de prévention notamment en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail
INDICATEURS 2 ET 3 Taux d'augmentation et taux de promotion	Donner un accès égal et encourager la formation continue	Parcours	Formation
	Favoriser la montée en responsabilité sur certains projets assortis de primes et en lien avec les promotions	Parcours	Promotion



AGIR SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL - DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE



« Avec une note de 40/100, nous nous sommes rendus compte d'inégalités Femmes/Hommes importantes, notamment sur les classifications. Certaines compétences ne sont pas valorisées sur certains postes. Les exigences qualité et sécurité sont importantes. Il est devenu essentiel de reconnaître les collaborateurs à leur juste valeur. Dans notre entreprise de production de biscottes et petits pains de 80 personnes nous avons plusieurs ateliers de production avec récemment de nouveaux produits BIO. L'entreprise familiale appartient maintenant à un groupe de la grande distribution. Cela entraine une rationalisation de l'activité, mais nous bénéficions d'investissements nous permettant d'améliorer les process et les conditions de travail. Nous avons identifié un certain nombre de pénibilités qui freinent le développement de la mixité et de la polyvalence. Nous avons travaillé avec un ergonome et mis en place un plan d'investissement à 5 ans pour améliorer les conditions de travail, notamment sur des questions de la manutention (port de charges lourdes). Nous avons pu développer un poste de management sur l'activité de conditionnement. De plus, nous avons pu développer avec le CSE des parcours de formation au poste de travail à partir de situations concrètes de travail. Les modes opératoires sont identifiés, les règles d'hygiène, santé, sécurité également. Nous avons notamment à travailler très sérieusement sur l'alimentation des pétrins qui engendre la manipulation de sacs. Pour le BIO, la manipulation est plus importante (de 1/3 à 2/3 de manipulation). Nous réfléchissons à une alimentation automatique ou semi-automatique. Nous avons nommé un animateur sécurité pour appuyer la fonction RH. Nous avons cette année le projet de revoir les classifications. Nous avons déjà noté une progression de 40 à 70 sur 100 pour la note de l'Index. Nous allons développer la polyvalence sur l'ensemble des postes. Nous envisageons un CSE dédié à l'égalité professionnelle pour progresser vers le Plan d'Action Égalité. »

Note à l'Index : 40/100

Détail :

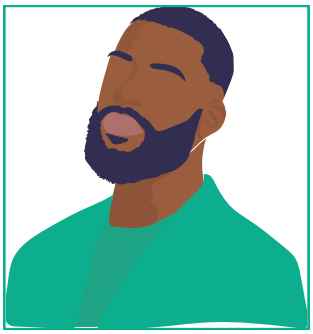
- l'écart de rémunération femmes-hommes : 29/40
- l'écart de répartition des augmentations individuelles : 0/35
- le nombre de salariées augmentées après leur congé de maternité : NC/15
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 0/10

La direction a voulu concrétiser, à travers le plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, sa volonté d'affirmer le principe d'égalité professionnelle. Ce plan d'action qui définit les dispositions visant à assurer sa mise en œuvre, détermine un texte de référence pour que l'entreprise poursuive et renforce une politique de mixité, de diversité et d'égalité professionnelle entre les salarié·es. Ce plan d'action fera l'objet d'un rapport annuel, présenté au CSE.

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 1 Écarts de rémunération F/H	Analyser les salaires de base et identifier les écarts par catégorie de salarié·es et tranches d'âge	Parcours	Rémunération
	Analyser et contrôler la répartition des augmentations individuelles	Parcours	Rémunération
INDICATEURS 2 ET 3 Taux d'augmentation et taux de promotion	Améliorer les conditions de travail (aménagement des postes, solutions ergonomiques, formations aux métiers techniques) pour élargir le recrutement aux femmes et aux hommes (ex : analyser la pénibilité des postes de travail)	Mixité	Conditions de travail
	Adapter les conditions de travail pour favoriser les environnements capacitants (pénibilité physique et psychologique des postes)	Conditions de travail	Conditions de travail
INDICATEUR 3 Taux de promotion	Donner un accès égal à la formation continue ainsi que les moyens de formation en ce qui concerne le développement des compétences professionnelles de chacun ou l'adaptation aux évolutions de l'entreprise. Formation technique ouverte à l'ensemble du personnel. Développer un parcours d'intégration, livrets de formation pour l'ensemble des postes de production	Parcours	Formation

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 3 Taux de promotion	Favoriser le collectif de travail pour développer le transfert de compétences et les échanges de pratiques	Parcours	Formation
	Étude des compétences à l'aide d'un référentiel mis à jour deux fois par an	Parcours	Promotion
INDICATEUR 4 Augmentation retour de congé maternité	Favoriser les mesures ponctuelles liées à la parentalité et sensibiliser aux discriminations relatives au temps partiel	Parcours	Articulation vie personnelle / vie professionnelle
	Appliquer le rattrapage salarial aux congés de paternité, d'adoption et parental d'éducation. À l'issue du retour de congé, le responsable hiérarchique recevra le/la salarié·e afin d'échanger avec lui sur ses souhaits d'évolution professionnelle.	Parcours	Articulation vie personnelle / vie professionnelle
INDICATEUR 5 Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	Développer des mesures relatives à l'organisation du temps de travail (horaires de réunion, droit à la déconnexion, anticipation des variations de charge, de rythme dans l'organisation du travail) afin de respecter les responsabilités personnelles de ses salarié·es,	Parcours	Articulation vie personnelle / vie professionnelle

AGIR SUR L'ARTICULATION DES TEMPS - DANS LE SECTEUR DU PRÊT-À-PORTER



« Dans notre entreprise de 130 personnes, dans le secteur du prêt-à-porter, nous avons une mauvaise note sur l'augmentation au retour de congé maternité (0/15). Il est vrai que nous avons des difficultés à intégrer cette obligation légale, qui n'est pas bien comprise au regard de notre politique de rémunération et d'augmentation. Pour compléter, nous pourrions agir sur l'indicateur 2 augmentations qui est également perfectible (25/35), et proposer des accompagnements spécifiques aux femmes au retour de congé maternité afin de s'assurer qu'elles accèdent à des activités permettant de performer et ne soient pas pénaliser sur le moyen terme (ex : accès à la formation, mobilisation adaptée des temps partiels, nouvelles missions…). Nous nous posons la question d'un indicateur de prise de congé paternité. »

Note à l'Index : 40/100

Détail :

- l'écart de rémunération femmes-hommes : 25/40
- l'écart de répartition des augmentations individuelles : 10/35
- le nombre de salariées augmentées après leur congé de maternité : 0/15
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 5/10

Pour réaliser son plan d'action des mesures correctives l'entreprise s'est efforcée d'identifier pour plusieurs indicateurs, des actions en correspondant aux 4 axes du modèle systémique des inégalités de l'ANACT, et de faire le lien pour chaque action avec les domaines d'action de l'obligation légale de négocier un accord EP-QVCT.

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 1 Ecarts de rémunération F/H	Analyse des écarts / des grilles de rémunération à l'embauche	Mixité	Embauche
	Analyse du processus de recrutement et les risques de discrimination à l'embauche	Mixité	Embauche
	Faire une étude de marché pour réévaluer les salaires	Parcours	Embauche
	Communiquer sur la politique de rémunération à l'ensemble des salarié·es	Mixité	Rémunération effective
	Formaliser dans le processus de recrutement la sensibilisation des managers au sexisme à l'embauche	Mixité	Embauche
	Réaliser une analyse systématique des rémunérations lors de chaque mobilité professionnelle	Parcours	Rémunération effective
	Mettre en place une fois par an une action de prévention en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail
INDICATEURS 2 ET 3 Taux d'augmentation et taux de promotion	Communication / sensibilisation auprès des managers sur la réparation des augmentations et des promotions (création de supports de communication, modules de formation, etc.)	Parcours	Formation
	Sensibiliser les RH et les managers au sexisme organisationnel (en fonction des temps partiels, retour de congés mat qui peuvent impacter les augmentations)	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail
	Communiquer sur l'accessibilité des formations pour favoriser la montée en compétences, les prises de responsabilités et donc encourager les promotions	Parcours	Formation
	Communiquer sur le suivi des tableaux de bord des parcours salarié·es aux managers ➡ permet aux managers de préparer les entretiens annuels et de faire évoluer les salarié·es	Parcours	Promotion
	Valoriser et communiquer sur les promotions internes et les passerelles entre métiers	Parcours	Promotion
	Valoriser l'adaptation des conditions de travail pour favoriser l'embauche des femmes dans le secteur de la logistique	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail

	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 4 Augmentation retour de congé maternité	Communiquer sur les droits du congé paternité	Articulation des temps	Articulation des temps
	Interroger les retours de congé maternité sur les formations dont ils ont bénéficié	Articulation des temps	Formation
	Sensibiliser les retours de congé maternité aux possibilités de monter en compétences sur certains projets	Articulation des temps	Promotion

Focus sur les secteurs à prédominance féminine

SANITAIRE ET SOCIAL : FOYER D'ACCUEIL MÉDICALISÉ

Dans un foyer d'accueil médicalisé (FAM) de 55 salarié·es dont 68% de femmes, accueillant de personnes atteintes de troubles autistiques et psychotiques, la comptable depuis plusieurs années est en charge du calcul de l'Index. L'entreprise a connu beaucoup de départs ces dernières années : sur 4 cadres 3 sont parties (il s'agissait de femmes). L'entreprise connait globalement une problématique d'attractivité. Isolée en Camargue, elle reçoit des candidatures exclusivement féminines. Les hommes partent au bout d'un an. Actuellement la rémunération du peu d'hommes présents est plus élevée que celles des femmes car ils ont plus d'ancienneté. La directrice est particulièrement sensible aux questions d'égalité. Les résultats à l'Index sont : 1 – écart rémunération 14/40 ; 2 : écart augmentation 35/35 ; 3 – écart promotion -/15 ; 4 : écart congé mat NC/10. L'entreprise a recours à la formation interne, beaucoup d'apprentis, d'intérimaires. Un travail sur l'attractivité est en cours depuis 2 ans. L'entreprise aurait besoin d'un benchmark par rapport à sa taille et son secteur pour savoir où elle se situe par rapport à l'Index. Ces sujets ne sont pas abordés en CSE. Pour l'instant ce dernier est pour l'instant focalisé sur le recrutement des personnes en situation de handicap.

Mesures correctives :

Mixité et Conditions de travail :

- Étudier les conditions de travail et d'emploi des femmes et des hommes en mobilisant : les salarié·e, expert·es métiers, ergonomes, actrices et acteurs de la prévention…), afin de connaître les conditions de fidélisation ; et développer l'attractivité et la mixité ;

Parcours et Transparence salariale :

- Développer les mesures de transparence salariale (nuage de points par métiers, âge, sexe) ;

Articulation des temps :

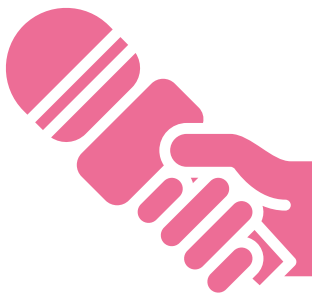
- Augmenter les jours de congés paternité ;
- Mettre à disposition des personnes nouvellement arrivées, en période d'essai, ou en ayant le besoin, un studio proche de l'association.

SANITAIRE ET SOCIAL : MAISON D'ENFANTS À CARACTÈRE SOCIAL

Dans le secteur du médico-social, dédié à l'accueil temporaire d'enfants en difficulté confiés entre autres à l'aide sociale à l'enfance (ASE), une maison d'enfants à caractère social (MECS) de 100 salarié·es compte plus de 68% de femmes. En termes de de catégories socioprofessionnelles on observe que sur 10 cadres, 90% sont des femmes contre 10% d'hommes. À noter que les candidats qui postulent sont majoritairement des femmes. Ce déséquilibre numérique femmes/hommes au sein de l'établissement reste stable depuis les trois dernières années. Ainsi, il est le reflet de ce que l'on peut observer depuis de nombreuses années dans le secteur de l'action sociale. Les métiers au sein de cette MECS sont très genrés. Les femmes occupent en majorité les postes d'éducatrices spécialisées, de psychologues. Quant aux hommes, ils sont présents en majorité sur les postes de cuisiniers et d'ouvriers d'entretien. La structure fait face à des problématiques de recrutement. D'après la RRH, en charge du calcul de l'Index et des mesures correctives, ces difficultés sont dues à des salaires trop bas. Cependant la MECS en question n'a aucune marge de manœuvre car les salaires sont régis par la convention collective relative aux établissements médico-sociaux.* Les résultats à l'Index sont : 1 – écart rémunération 19/40 ; 2 : écart augmentation 25/35 ; 3 – écart congé maternité : 0/15 ; parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 0/10. L'association a signé un accord en 2022 (valable 3 ans) relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord stipule l'engagement de la structure à favoriser un équilibre des sexes par rapport aux temps pleins/temps partiels, car actuellement la proportion des temps partiels femmes par rapport à l'effectif total « femmes » est supérieur de moitié à l'effectif des temps partiels hommes. De facto, cela conditionne directement le niveau de rémunération mensuelle. De plus, l'accord invite également à favoriser l'accès à la qualification pour les femmes dans le niveau V de qualification (1er niveau de qualification) qui sont sur-représentées afin de leur rendre prioritaire l'accès à la formation. Cette structure aurait, elle aussi besoin d'un benchmark par rapport à sa taille et son secteur pour savoir où ils se situent par rapport à l'Index.

*L'avis de la DREETS PACA

C'est effectivement là que le bât blesse pour cet indicateur emblématique lié à la rémunération, dans beaucoup de métiers à prédominance féminine ! La révision des biais discriminants des classifications professionnelles constitue une piste essentielle qui pourrait s'effectuer au niveau de la négociation de branche pour revaloriser notamment les emplois à prédominance féminine.



Mesures correctives :

Mixité et Conditions de travail :

- S'assurer de la mixité des acteurs internes et externes du processus de recrutement ;

Conditions de travail :

- Identifier avec les équipes des pistes d'amélioration des conditions de travail et communiquer en externe sur les démarches de qualité de vie au travail des professionnels et des usagers ;

Management et Gestion des parcours :

- Encourager la formation continue, certifiante, qualifiante, et adapter les modalités logistiques (lieu, horaires, rythmes, en situations de travail), pour soutenir les parcours ;

Articulation des temps :

- Développer le télétravail régulier et occasionnel à domicile et en tiers-lieux, et sur site distant pour faciliter la prise de responsabilité sur certains postes.

SANITAIRE ET SOCIAL : SERVICE D'AIDE À DOMICILE POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP (VICTIMES DE TRAUMATISMES CRÂNIENS OU DE LÉSIONS CÉRÉBRALES)

Dans le secteur du médico-social, un service d'aide à domicile pour les personnes en situation de handicap compte 60 salarié·es dont 75 % de femmes. Dans les familles de métiers on retrouve les services support où il y a exclusivement des femmes, et les services d'aides à domicile qui sont directement sur le terrain. La directrice de l'association s'occupe du calcul de l'Index depuis plusieurs années. Elle exprime que la structure fait face à des problématiques d'attractivité, notamment pour attirer des profils masculins. Selon elle, cela serait dû aux clichés qui perdurent sur le métier d'aide à domicile : « exclusivement exercé par des femmes qui font le ménage ». Pour lutter contre ces stéréotypes la directrice a joué la carte de la communication en participant à un projet de vidéo co-financé par des fonds publiques régionaux pour promouvoir les métiers au sein de l'association. L'un des objectifs de la vidéo est d'exposer que les aides à domiciles exercent un métier qui nécessite des formations et des savoir-faire variés. Les résultats à l'Index sont : 1 – écart rémunération 31/40 ; 2 : écart augmentation 35/35 ; 3 – écart congé maternité : 0/15 ; parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : 5/10. Un détail non négligeable est à prendre en compte : 95 % des bénéficiaires des services de l'association sont des hommes. De plus, la directrice rapporte qu'il n'est pas rare que des salariées subissent des faits de sexisme de la part de ces bénéficiaires.

Mesures correctives :

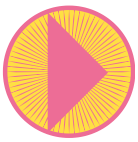
Mixité :

- Poursuivre les partenariats avec des structures tels que les pompiers afin d'attirer ces derniers en fin de carrière vers le métier d'aide à domicile car ces deux métiers ont un point commun fondamental, à savoir la proximité humaine ;

Management et Gestion des parcours :

- Encourager la formation continue, certifiante, qualifiante, et adapter les modalités logistiques (lieu, horaires, rythmes, en situations de travail), pour soutenir les parcours.

Vers des mesures correctives systémiques



AGIR SUR LA MIXITÉ

➡ Analyser les conditions de travail et compétences réelles avec les salarié·es grâce à un·e ergonome pour adapter les outils de recrutement (offres d'emploi, grilles d'entretien, fiches de poste), et favoriser la mixité.

➡ Déconstruire les représentations des collectifs, et favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi.

➡ Améliorer les conditions de travail et d'emploi pour développer l'attractivité et favoriser la mixité.

➡ Sensibiliser les RH, les managers et les équipes aux violences sexuelles et sexistes.

➡ S'assurer de la mixité des acteurs internes et externes du processus de recrutement (autant de femmes que d'hommes), et de leur souci réel de diversité et de mixité.

*Troubles Musculo–Squelettiques.

CAS MIXITÉ

Cas d'entreprise :

Issu du guide « La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance » publié par l'ANACT.

Dans une entreprise du secteur de l'agroalimentaire, l'analyse des données a révélé que les femmes, concentrées sur les postes en aval de la chaîne de production, souffraient davantage de TMS* que les hommes, postés en amont. Des entretiens ont permis de recueillir les arguments partagés par le collectif de travail (femmes, hommes, encadrant·es, et non-encadrant·es) pour justifier cette organisation.

L'observation du travail a révélé des éléments complémentaires de compréhension qui ont permis de dépasser les représentations. Il en ressort notamment que :

- **Extraits des entretiens**

« Les postes en amont du processus de production sont plus durs que les postes en bout de chaîne » ➡ Cet extrait illustre la représentation de métier que peut avoir une personne.

« Les femmes ne peuvent pas travailler sur les postes amont en raison de la manipulation du couteau requise sur ce poste » ➡ Cet extrait met en lumière un stéréotype de sexe.

- **Résultats de l'observation du travail :**

Les postes en amont sont caractérisés par des temps de cycles normaux de 10 secondes. Ils se réduisent lors des dysfonctionnements réguliers en amont, sur lesquels il est par ailleurs possible d'agir.

Les postes en aval ont des temps de cycles plus longs, mais ces postes ont une gestuelle très sollicitante avec 45 à 50 mouvements à la minute.

L'usage du couteau requiert des compétences particulières qu'il est possible d'acquérir par le biais d'une formation, et donc accessible à tous et toutes. D'ailleurs, dans d'autres entreprises, les femmes exercent des postes similaires.

L'histoire de l'entreprise fournit un élément d'explication complémentaire dans la mesure où elle était d'abord composée d'hommes puis de femmes qui ont été placées directement sur les postes en bout de chaîne.

AGIR SUR LES PARCOURS

➡ Encourager la formation continue, certifiante, qualifiante, et adapter les modalités logistiques (lieu, horaires, rythmes, en situations de travail) pour soutenir activement l'articulation des temps des femmes et des hommes.

➡ Identifier les rôles des différent·es actrices et acteurs de l'entreprise (RH, managers, représentants du personnel, ...) dans les parcours de l'ensemble du personnel (points d'étapes, vigilance par rapport au ralentissement de carrière, répartition des dossiers...).

➡ Favoriser la montée en responsabilité sur certains projets assortis de primes et en lien avec les promotions, pour toutes et tous.

➡ Développer les outils de transparence salariale (nuage de points par métiers, âge, sexe) permettant d'anticiper les écarts et prendre des mesures.

AGIR SUR LES PARCOURS / RÉMUNÉRATION

➡ Analyser les salaires et identifier les écarts par catégorie et métiers de salarié·es et tranches d'âge.

➡ Allouer une enveloppe spécifique de rattrapage.

➡ Analyser et contrôler la répartition des primes.

➡ Sensibiliser les managers au biais de genre lors de l'attribution des augmentations individuelles.

➡ Veiller à la qualité des négociations à l'embauche afin d'éviter que l'enveloppe dédiée aux augmentations ne servent au rattrape des écarts lors du recrutement plutôt qu'à une réelle valorisation des performances individuelles.

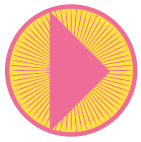
AGIR SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

➡ Améliorer les conditions de travail (réduire les pénibilités, le travail de nuit) et d'emploi (réduire la précarité, les horaires atypiques) pour développer l'attractivité.

➡ Adapter les équipements de prévention aux morphologies et physiologies des femmes et des hommes (exosquelettes, hauteur des plans de travail, taille des gants…). Anticiper de revoir les valeurs limites au regard des conditions climatiques (ex : fortes chaleurs).

➡ Mettre en place des actions de prévention notamment en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes de la part des managers, collègues, bénéficiaires/usages, clients, fournisseurs et communiquer largement en interne et en externe.

➡ Accompagner le retour de congé paternité, maternité au regard des risques de troubles physiques et psychiques propres à cette période de conflit famille/travail, et sécuriser l'emploi.



AGIR SUR L'ARTICULATION DES TEMPS DE VIE

➡ Développer des mesure en faveur de la parentalité en direction des pères et des mères (maintenir 100% du salaire net en cas de congé de maternité/paternité, encourager la prise du congé paternité). Mesurer, étudier les risques du temps partiel.

➡ Développer des mesures relatives à l'organisation du temps de travail (horaires de réunion, droit à la déconnexion) favorisant l'articulation des temps, et les temps d'échanges formels et informels.

➡ Développer le télétravail régulier et occasionnel à domicile et en tiers-lieux, et sur site distant pour faciliter la prise de responsabilité sur certains postes.

➡ Favoriser la souplesse organisationnelle (horaires, pauses, organisation du travail) afin de développer des marges de manoeuvre pour les personnes souffrant d'endométriose ou problématiques chroniques de santé, au delà des congés spéciaux.

III. Analyser les quatre indicateurs

L'écart de rémunération femmes-hommes

Le cas pratique suivant permet de mettre en évidence des hypothèses de causes et des exemples de mesures correctives.

ANALYSE

		Rémunération annuelle brute moyenne		Nombre de salariés	
		Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Techniciens et agents de maîtrise (TAM)	Moins de 30 ans	30 000	32 000	4	3
	30 à 39 ans	33 100	33 000	5	5
	40 à 49 ans	**38 000**	32 000	**15**	5
	50 ans et plus	**41 000**	34 000	**25**	1
Ingénieurs et cadres	Moins de 30 ans	33 300	32 000	6	10
	30 à 39 ans	35 000	35 000	7	15
	40 à 49 ans	39 000	**46 000**	8	**20**
	50 ans et plus	43 000	**55 000**	5	**10**

Écart de rémunération : 2,4 %
Note de l'indicateur : 34/40

Questions à se poser :

- Pourquoi les femmes TAM de plus de 40 ans sont-elles plus nombreuses et mieux rémunérées que les hommes, dans cette situation ?
- Pourquoi les hommes ingénieurs et cadres de plus de 40 ans sont-ils plus nombreux et mieux payés que les femmes, dans même situation ?

Analyse de la situation et hypothèses de causes :

- Les femmes et les hommes ont-ils les mêmes possibilités de parcours professionnels ? Les femmes développent-elles une plus forte ancienneté dans leur catégorie ? les hommes évoluent-ils plus rapidement vers d'autres fonctions ? avec plus de responsabilités ? à l'externe ?...
- Y a t il une promotion plus fréquente des hommes ? Les hommes sont-ils sur-représentés dans les recrutements externes pour des postes à responsabilités ? Les hommes occupent-ils des postes mieux rémunérés ?...

Phénomène du « plancher collant »

Il s'agit du phénomène selon lequel les femmes restent « collées » dans des rôles d'entrée au sein de leur organisation, sans avoir d'aussi grandes possibilités d'avancement que leurs homologues masculins.

Phénomène du « plafond de verre »

Il s'agit du phénomène selon lequel dans les structures hiérarchiques, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes, incluant très souvent les femmes.

Phénomène de la « falaise de verre »

Lorsqu'une entreprise est en difficulté, la marge d'erreur étant plus grande, la compétition est alors moins vive. Aussi le sexe sous-représenté dans les postes à responsabilité a davantage de chance de pouvoir évoluer, mais avec des risques professionnels accrus. Sans réflexion sur les conditions d'exercice, compte tenu d'éléments conjoncturels et structurels, le ou la salarié·e peut être mise en situation d'échec.

HYPOTHÈSES DE CAUSES

Les hypothèses de causes sont élaborées à travers le prisme des quatre axes du modèle organisationnel des inégalités de l'ANACT.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
Les emplois ne sont pas mixtes. Le processus de recrutement se fonde sur des représentations de métiers et stéréotypes de genre. La classification des emplois se cantonne au minimum des cadres conventionnels.	Les femmes et les hommes n'ont pas un accès égal à la formation professionnelle. Les femmes ne bénéficient pas des mêmes propositions de progression que les hommes (prise de responsabilités, passerelle inter-métiers).	Les conditions de travail sont pénibles et les conditions d'emploi peu attractives. Les moyens sont inadaptés pour atteindre les objectifs fixés. La présence de violences sexistes et sexuelles engendre un environnement de travail délétère.	Les postes à haute responsabilité ne permettent pas d'articuler facilement vie personnelle et vie professionnelle. Les informations stratégiques peuvent être données pendant le temps hors travail.

La notion conditions de travail

Un environnement capacitant et non discriminant.

- Un environnement capacitant est un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont elles la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie » (Falzon, 2005) ;
- Cette approche permet une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les personnes et sur les opportunités dont elles disposent pour agir, en prenant en compte à la fois ce que la personne est capable de faire et les possibilités qui lui sont offertes pour se développer.

EXEMPLES DE MESURES CORRECTIVES

L'objectif est de réduire les écarts de rémunération par une approche systémique avec :

- Des mesures correctives simples et rapides qui auront un impact immédiat sur les écarts de rémunération ;
- Des actions qui développent une véritable culture d'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et qui auront un impact à moyen ou long terme sur les écarts de rémunération.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
Favoriser les recrutements fondés sur les conditions de travail et compétences réelles ; ...	Encourager les formations certifiantes (communiquer les possibilités aux salarié·es...) ; Favoriser la mobilité interne (sensibiliser les managers/salarié·es...) ; Favoriser l'égalité d'accès aux projets, responsabilité permettant de faire parcours (avoir une GPEC à jour...) ; ...	Veiller à l'équité en termes de QVCT (faire en sorte que l'accès à certains postes de travail ne soit pas discriminant envers un sexe ou l'autre...) ; Prévenir les violences sexuelles et sexistes au travail (VSST) (sensibiliser l'ensemble des salarié·es au sexisme...) ; ...	Soutenir les collectifs de travail afin d'éviter l'isolement a fortiori en travail hybride présentiel-distanciel (mettre en place une charte de télétravail co-construite avec les salarié·es...) ; ...

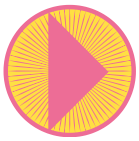
Zoom sur une mesure corrective

Un prestataire technique dans l'organisation d'évènements, d'une soixantaine de salarié·es comprend essentiellement des développeurs hommes avec des salaires fixés par le marché du travail. Ce marché est en effet très concurrentiel, ainsi les salaires des développeurs sont très élevés. Il est difficile pour la structure d'aligner ces salaires avec ceux des autres métiers opérationnels et supports. On observe ainsi de grands écarts de rémunération entre les métiers de développeurs et les autres activités de l'entreprise. Les postes à responsabilités sont eux aussi à prédominance masculine.

➡ **L'entreprise a mis en place des métiers dits « pivots » pour offrir des perspectives de mobilité interne. Les missions de ces métiers sont transverses, et permettent aux personnes occupant ces postes d'être au carrefour de plusieurs domaines et/ou services de l'entreprise.**

L'écart de répartition des augmentations individuelles

Le cas pratique suivant permet de mettre en évidence des hypothèses de causes et des exemples de mesures correctives.



ANALYSE

Dans une entreprise de vente d'imprimantes de la région PACA, les VRP hommes ont fait de meilleurs chiffres par rapport à leurs collègues femmes. Aussi c'est pour cela que cette année les augmentations individuelles n'ont été attribuées qu'à des hommes.

Question à se poser :

- Quels peuvent être les freins à l'atteinte des objectifs individuels ?
- Quels sont les critères d'attribution des augmentations ?
- Quels peuvent être les biais induits par ces critères ?
- ...

En parallèle de ces questions, il est pertinent de s'intéresser à l'impact des conditions de travail à travers le concept de l'environnement capacitant et non discriminant ➡ voir "La notion conditions de travail" page 41 de ce guide.

HYPOTHÈSES DE CAUSES

Les hypothèses de causes sont élaborées à travers le prisme des quatre axes du modèle organisationnel des inégalités de l'ANACT.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
...	Les femmes et les hommes ne sont pas soutenus de la même manière dans leur parcours de formation. Les femmes ne bénéficient pas des mêmes chances de progression que les hommes (prise de responsabilités, projets passerelle inter-métiers).	Les moyens mis à disposition ne sont pas les mêmes (inégalité d'accès aux secteurs géographiques avec clientèle prometteuse). Les difficultés pour participer aux échanges avec les collectifs, et l'inégalité d'accès à l'information stratégique. L'environnement physique et psychologique (pénibilités du poste : déplacements très fréquents, sexisme : les femmes VRP sont moins prises au sérieux par les client·es que leurs homologues masculins...).	Certains secteurs géographiques ne permettent pas d'articuler facilement vie personnelle et vie professionnelle (proximité domicile et articulation des temps, télétravail, horaires des réunions).

La notion conditions de travail

Afin de garantir aux femmes et aux hommes les mêmes possibilités d'atteindre leurs objectifs il est important de raisonner en termes d'égalité d'accès aux moyens permettant d'atteindre ces objectifs.

Il est également important de raisonner en termes de charge de travail, dans ses trois dimensions :

- La charge prescrite : elle recouvre tout ce qu'il est demandé de faire que ce soit au plan qualitatif ou quantitatif : les objectifs, les prescriptions, les outils et moyens à disposition… ;
- La charge réelle : elle correspond à ce qui est réellement réalisé : les aléas, les ajustements, le travail non prévu, le travail réalisé avec le soutien des collègues… ;
- La charge vécue : plus subjective, elle correspond à la représentation que chacun se fait de sa charge et du sens du travail. Et cela compte !

EXEMPLES DE MESURES CORRECTIVES

L'objectif est de répartir les augmentations individuelles de façon équitable entre les femmes et les hommes avec :

- Des mesures correctives simples et rapides qui auront un impact immédiat ;
- Des actions qui intègrent une véritable culture d'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et qui auront un impact au long terme.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
...	Un développement pertinent des compétences (intégration sur poste, développement des technicités terrain). Une adéquation entre les compétences et les objectifs définis.	Une qualité des conditions de travail (pénibilité des postes, secteur géographique, amplitudes horaire, etc.). Des temps d'échanges réguliers entre manager et collaboratrice·eur pour ajuster les objectifs et les moyens. Des outils et des moyens (financiers, techniques, humains) adaptés.	Des objectifs adaptés aux situations de travail et hors travail (temps partiel, congé maternité, etc.).

Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité

Et sur le terrain ?

Dans un certain nombre d'entreprises, le cadre légal et l'obligation de rattrapage salarial au retour de congé maternité ne sont pas appliqués.

Le cas pratique suivant permet de mettre en évidence des hypothèses de causes et des exemples de mesures correctives.

ANALYSE

« Dans notre entreprise de 130 personnes, dans le secteur du prêt-à-porter, nous avons une mauvaise note sur l'augmentation au retour de congé maternité (0/15). Il est vrai que nous avons des difficultés à intégrer cette obligation légale, qui n'est pas bien comprise au regard de notre politique de rémunération et d'augmentation. Nous sommes un peu démunis pour expliquer et appliquer la loi auprès de la direction, dans les instances dédiées tels que le CSE, auprès des managers ».

Pourquoi l'entreprise a-t-elle des difficultés à appliquer le cadre légal ?

HYPOTHÈSES DE CAUSES

Les hypothèses de causes sont élaborées à travers le prisme des quatre axes du modèle organisationnel des inégalités de l'ANACT.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
Les stéréotypes de genre sont un frein à la compréhension du cadre légal en matière de rattrapage salarial au retour de congé maternité. Cette obligation légale est perçue comme entrant en contradiction avec les politiques RH et pratiques managériales en matière de rémunération et d'augmentation.	Les femmes et les hommes n'ont pas conscience des différences de rémunération liées au représentations de métiers et stéréotypes de genre tout au long de la vie professionnelle, en lien avec le congé maternité.	Cette obligation légale est souvent considérée comme inéquitable au sein des collectifs vis-à-vis des personnes présentes durant le temps des congés maternité des femmes. Des problématiques de conditions de travail et d'emploi peuvent expliquer un sentiment d'iniquité des hommes vis à vis des femmes.	Les hommes ne sont pas encouragés par les managers et les équipes à prendre leur congé paternité, congé enfant malade, congé parental. Les politiques de soutien à la parentalité, et maternité ne sont pas suffisamment développées.

EXEMPLES DE MESURES CORRECTIVES

Pour cet indicateur, l'entreprise a mis en place les mesures correctives suivantes :

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
...	Accompagnements spécifiques des femmes à leur retour de congé maternité afin de s'assurer qu'elles accèdent à des activités permettant de mieux atteindre leurs objectifs, et qu'elles ne soient pas pénalisées sur le moyen terme (ex : accès à la formation, mobilisation adaptée des temps partiels, nouvelles missions...).	...	Communiquer sur les droits du congé paternité. Un indicateur de prise de congé paternité.

➡ **Voir le cas complet de cette entreprise page 27.**

La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations

Le cas pratique suivant, permet de mettre en évidence une notion conditions de travail clé, des hypothèses de causes et des exemples de mesures correctives.

ANALYSE

« Au sein de notre entreprise de 244 salarié·es, dans le secteur de l'agroalimentaire, nous avons obtenu la note de 0/10 concernant l'indicateur pour la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations. Nous avons 35% de femmes dans l'entreprise, et 65% d'hommes. Nous avons de grandes difficultés à recruter des femmes pour occuper des postes de techniciennes de maintenance, qui représentant nos métiers principaux. Il y a eu une prise de conscience de la direction qui a admis qu'avant, les femmes n'étaient pas rémunérées de la même façon que les hommes, à poste égal mais pour les nouvelles et nouveaux entrant·es ce n'est plus le cas, mais il faut que l'on analyse quels écarts persistent afin de les éradiquer. » »

HYPOTHÈSES DE CAUSES

Les hypothèses de causes sont élaborées à travers le prisme des quatre axes du modèle organisationnel des inégalités de l'ANACT.

Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
Les emplois ne sont pas mixtes.	Les femmes et les hommes ne sont pas soutenus de la même manière dans leur parcours de formation. Historiquement, à poste égal les femmes et les hommes n'avaient pas la même rémunération. Il y a certains écarts qui perdurent aujourd'hui.	Les conditions de travail sont pénibles et les conditions d'emploi peu attractives pour les femmes et pour les hommes.	Les postes à haute responsabilité ne permettent pas d'articuler facilement vie personnelle et vie professionnelle.

EXEMPLES DE MESURES CORRECTIVES

Pour cet indicateur, l'entreprise a mis en place les mesures correctives suivantes :

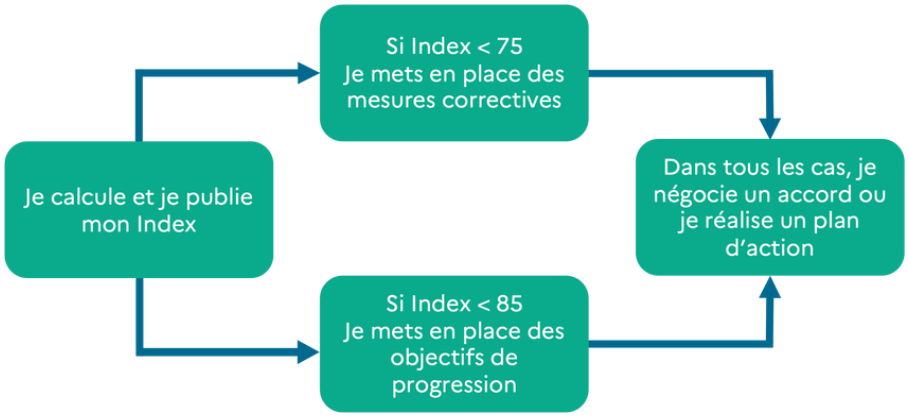
Organisation et répartition des activités : mixité	Parcours et rémunération	Conditions de travail	Temps de travail et articulation des temps
Rédiger au masculin et au féminin toutes les offres d'emploi afin que les femmes, autant que les hommes puissent se projeter au sein des métiers dits techniques.	Réajuster les salaires des femmes occupant des postes à haute responsabilité en réalisant une analyse détaillée des salaires des femmes et des hommes à ces postes-là, puis faire une régulation si besoin.	Analyser la pénibilité des postes de travail pour mettre en place des mesures correctives comme diminuer le poids du port de charge, avoir des plans de travail adaptables à la taille de chacune et chacun...).	Développer le télétravail régulier et occasionnel à domicile, en tiers-lieux, et sur site distant pour faciliter la prise de responsabilité sur certains postes.

IV. Identifier une méthode et des outils

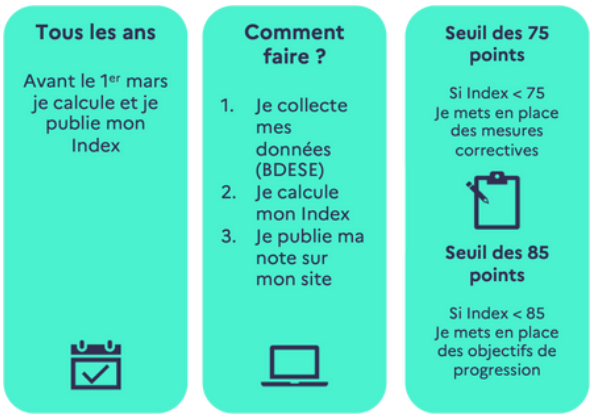
De l'Index au plan d'action Egalité

ARTICULER INDEX ET NÉGOCIATION

En fonction des résultats, chaque année :



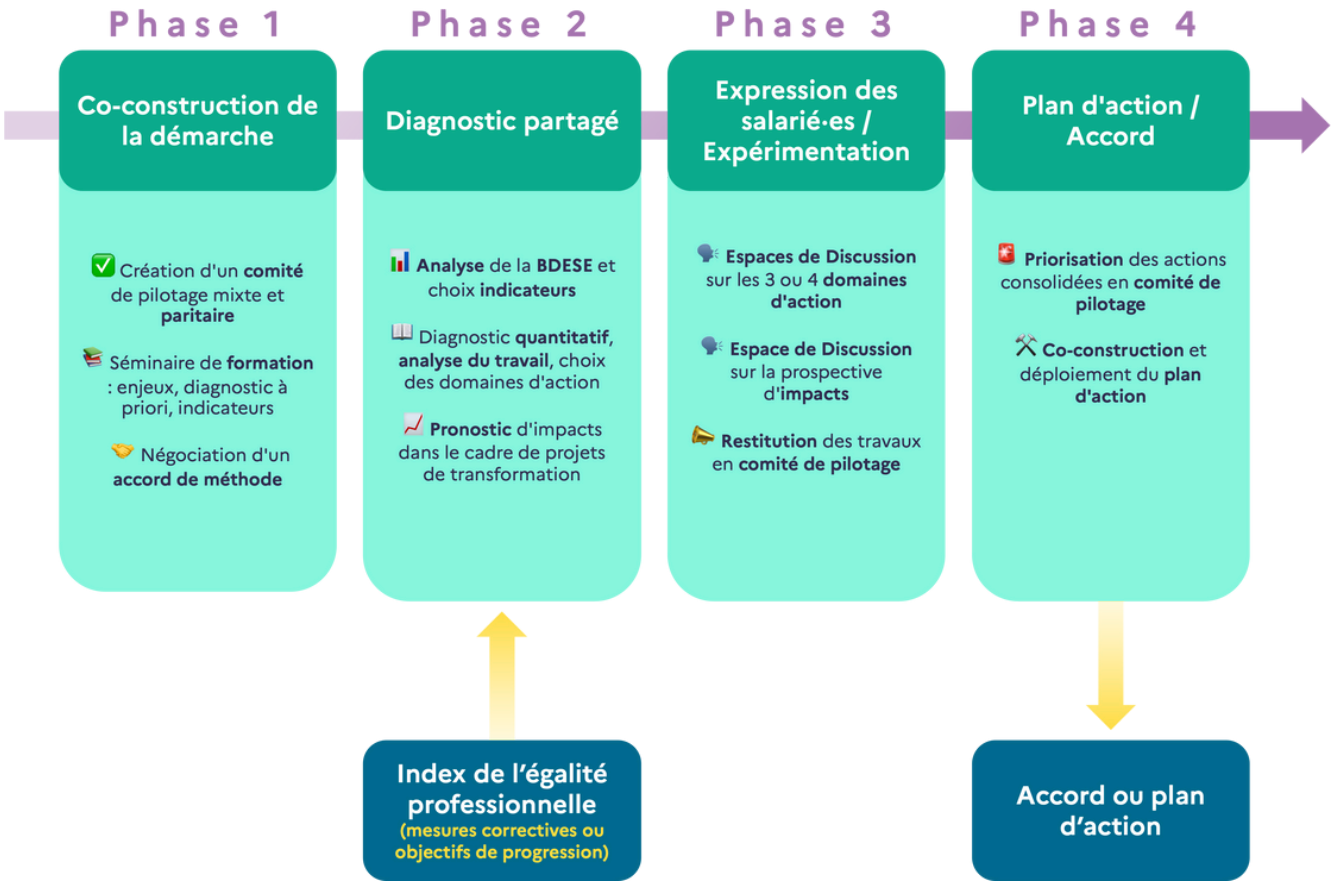
1ère obligation : l'Index



2ème obligation : la négociation

PILOTER DE VERITABLES PROJETS ÉGALITÉ PARITAIRES : 4 ETAPES RECOMMANDÉES

Le schéma ci-dessous illustre comment l'analyse de l'index de l'égalité professionnelle s'intègre dans la phase du diagnostic partagé. En effet, l'Index de l'égalité professionnelle peut-être perçu initialement comme une finalité. Cependant, lorsqu'il est articulé avec un projet égalité paritaire, il apparaît en réalité comme un moyen pour réaliser un accord collectif ou, à défaut un plan d'action unilatéral.



Les entreprises sont invitées à se fonder sur l'analyse de données sexuées produites dans le cadre de la BDESE*, à partir de l'Index, ou du modèle du rapport de situation comparée. Souvent cette étape est empêchée par le manque de moyens (personnel, compétence, approche paritaire). C'est pourquoi il est recommandé de choisir quelques indicateurs à minima : (voir guide 10 questions sur la négociation EP-QVCT).

*Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales.

Articuler dialogue social et Égalité

Pour aborder la question de l'égalité en CSE afin de faire progresser le sujet dans le cadre du dialogue social & professionnel des outils permettent de comprendre les enjeux, organiser une démarche, analyser son accord, diagnostiquer les écarts, s'inspirer de témoignages, faire le bilan des actions, identifier des actions. ➡ voir « Aborder la question de l'égalité dans l'entreprise » page 57 de ce guide.

Aborder la question de l'égalité dans l'entreprise

Cliquez sur les icônes pour accéder directement aux liens.

Pour favoriser l'échange et la co-construction de projets Égalité paritaires, des outils permettent de comprendre les enjeux, organiser une démarche, analyser son accord, diagnostiquer les écarts, s'inspirer de témoignages, faire le bilan des actions, identifier des actions.

Le guide "10 questions sur... La négociation collective égalité professionnelle et qualité de vie au travail" (parution 2022) propose une démarche et des focus méthodologiques pour bien préparer la négociation EP-QVCT.

L'analyse de 50 accords Ega Pro déposés en 2021 et des 10 recommandations permettent de pointer des constats, bonnes pratiques, et pistes de progression concernant les éléments de méthodes et de contenu sur les 9 domaines d'action et des focus tels que la prévention des risques, les VSST*, le télétravail.

L'outil ludo-pédagogique « Les Essentiels Ega-Pro » permet d'effectuer un bilan des actions menées dans l'entreprise. Il s'agit d'une première étape de sensibilisation, préalable à la mise en place d'un projet Égalité. On retrouve sur les cartes action la mention : des 4 axes d'inégalité de l'ANACT, les 9 domaines d'action et les 5 indicateurs de l'INDEX (parution 2019).

*Violences Sexistes et Sexuelles au Travail.

L'outil d'analyse de données « Réaliser son diagnostic Égalité avec notre outil Diag EgaPro-Index » permet de produire les indicateurs et la note Index Égalité à partir des données de l'entreprise, mais également d'effectuer un diagnostic systémique, permettant de produire un plan d'action Égalité et des mesures correctives Index Égalité. (parution 2009 réactualisation 2021).

Les webinaires :

1 - « Index égalité : un outil pour produire votre diagnostic et identifier les mesures correctives »

2 - « Égalité professionnelle : comment passer du calcul de l'Index au plan d'action ? »

3 - « Retours d'expériences : les étapes d'une négociation réussie ».

4 - « Décryptage : que contiennent les accords signés en 2022 ? ».

Le dossier ressources sur la prévention du sexisme en entreprise : ce dossier rassemble l'ensemble des ressources téléchargeables sur le sexisme au travail (guides, webinaires, dossier de veille).

Le quiz de sensibilisation « Décalez vos représentations sur l'égalité professionnelle », téléchargeable rassemble sous forme de questions-réponses l'ensemble des données statistiques relatives aux femmes et aux hommes au travail, selon ces 4 dimensions systémiques : mixité, parcours, conditions de travail et articulation des temps, du modèle Égalité de l'ANACT.

Le guide sur la Mixité en entreprise est la première publication de l'Anact et toujours d'actualité. « Et si ouvrir à tous, femmes et hommes, l'accès à tous les emplois, permettait à la fois d'améliorer la qualité des conditions de travail et l'efficacité de l'entreprise ? On pourrait alors voir la mixité comme une solution pertinente et innovante pour réduire les dysfonctionnements de l'organisation » (parution 2011).

Les vidéos témoignage d'entreprises sur la négociation Égalité et QVCT valorisent la manière dont 3 entreprises de toutes tailles ont intégré les enjeux d'Égalité et de Qualité de vie au travail.

V. Annexe

Cas d'entreprise complet

PRÉSENTATION ET DEMANDE DE L'ENTREPRISE

Une entreprise de service numérique (BtoB) fondée en 2014 a 92 collaboratrices·eurs. Les métiers au sein de cette entreprise sont à prédominance masculine. Il y a trois business units (Aix-en-Provence, Lyon, et Clermont-Ferrand). Elle a pour client la FDJ, ENEDIS, la SNCF, LIMAGRAIN ou encore AGIRC-ARRCO, et bien d'autres.

Nous appellerons cette entreprise Y.

À la suite d'une mise en demeure par l'Inspection du Travail l'entreprise souhaite être accompagnée par l'ARACT PACA pour le calcul de son Index et pour mettre en place un plan d'action égalité.

Ci-après, un extrait de la mise en demeure établie par l'Inspection du travail :

« Je vous rappelle que la démarche permettant d'établir le plan d'action conforme, en l'absence d'accord, est la suivante :

1.Établir et analyser un diagnostic des écarts de situations entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Cette analyse est réalisée à partir des données chiffrées par catégorie professionnelle de la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale.
Le diagnostic inclut obligatoirement une analyse des écarts de salaire et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté des salariés (articles R2242-2 et R2312-8 du Code du travail). Je vous informe qu'un outil permettant de réaliser ce diagnostic et le plan d'action est disponible sur le site de l'ANACT : https://www.anact.fr/outils/diagnostic-egalite-professionelle.

2.Élaborer un plan d'action annuel dont l'objectif sera de réduire de façon concrète les écarts entre les femmes et les hommes. Pour ce faire, l'entreprise doit, en s'appuyant sur l'analyse du diagnostic, choisir au moins trois domaines d'actions, dont la rémunération effective qui doit obligatoirement être retenue. Ces domaines d'actions sont les suivants : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale (article R2242-2 du Code du travail).

3.Assurer le suivi des actions définies dans le plan d'action unilatéral de l'employeur. Ces actions doivent être évaluées chaque année et faire l'objet d'un bilan ; le plan d'action élaboré pour l'année suivante doit prendre en compte les éventuels éléments correctifs.
Ainsi, conformément aux dispositions des articles L2242-3 et R2242-2 du Code du travail, le contrôle, par l'inspecteur du travail, de la conformité du plan d'action porte sur :

- *La présence d'une évaluation des objectifs fixés et des mesures prises au cours de l'année écoulée ;*
- *Le nombre de domaines d'action devant être abordés et la présence du domaine obligatoire de la rémunération effective ;*
- *La présence d'objectifs de progression pris pour l'année à venir, d'actions permettant d'atteindre ces objectifs et d'indicateurs chiffrés, ainsi que l'évaluation de leur coût.*

Les objectifs, les actions et les indicateurs définis dans le domaine de la rémunération effective doivent en outre tenir compte des résultats obtenus à l'Index de l'égalité professionnelle.

Or, votre plan d'action, déposé le 29 janvier 2021 ne répond pas à la définition d'un plan d'action tel que la prévoient les articles L2242-3 et R2242-2 et suivants du Code du travail ainsi que la démarche rapportée ci-dessus au regard de l'absence d'objectif de progression et d'indicateurs chiffrés.

En conséquence, je vous adresse, jointe à ce courrier, une mise en demeure pour absence de couverture par un accord ou un plan d'action conforme conformément à l'article R2242-3 du Code du travail.
Vous disposez d'un délai de deux mois à compter de la réception de la mise en demeure, pour établir un plan d'action conforme destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. »

DE L'INDEX AU PLAN D'ACTION ÉGALITÉ, CONCRÈTEMENT

L'ARACT PACA a accompagné l'entreprise dans les différentes étapes l'ayant amené au plan d'action égalité. Pour ce faire, l'entreprise a rempli l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX* » afin d'obtenir des tableaux et des graphiques générés automatiquement, et d'analyser les écarts de situation femmes-hommes dans l'objectif de construire son plan d'action égalité. Cet outil permet concrètement de structurer une démarche égalité professionnelle, débutant souvent par l'Index de l'égalité professionnelle et se finalisant, dans l'idéal, par un accord collectif égalité professionnelle, ou à défaut, par un plan d'action unilatéral égalité professionnelle.

*À télécharger gratuitement sur le site de l'ANACT : https://www.anact.fr/realiser-son-diagnostic-egalite-professionnelle

1ère étape : réalisation d'un diagnostic à partir de l'Index de l'égalité professionnelle

Comme beaucoup d'autres, l'entreprise a, dans un premier temps, débuté par le calcul de son Index (réalisé automatiquement par l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » après le remplissage des données obligatoires). L'entreprise a obtenu la note de 73/100. L'outil permet une analyse « indicateur par indicateur » pour formuler des hypothèses des causes quant à ses notes :

- **Indicateur 1 : l'écart de rémunération femmes-hommes**

L'entreprise a obtenu la note de 17/40 à cet indicateur. On observe que les femmes sont presque sept fois moins nombreuses que les hommes dans la structure, et pourtant en moyenne il y a un écart de salaire d'environ 15% en leur faveur. Dans le détail on voit que ce sont notamment pour les cadres qu'il y a beaucoup d'écarts de salaires entre les femmes et les hommes. Par exemple pour la catégorie des 40-49 ans, deux femmes ont une rémunération moyenne de 68 000 €, alors que 17 hommes dans la même tranche d'âge ont une rémunération moyenne de 47 500 €. Une fois que ces différences ont été observées l'enjeu est d'élaborer des hypothèses de causes afin de comprendre aux mieux ces différences pour les faire diminuer. L'hypothèse de cause que l'on pourrait établir ici, serait que les femmes ont davantage d'ancienneté que les hommes, ce qui justifierait des salaires plus élevés.

Ci- après, un extrait du tableau produit automatiquement par l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » et qui permet d'analyser les données liées à l'indicateur 1 :

Indicateur d'écart de rémunération

INDEX 50 à 250

INDEX 250 et +

Le tableau est produit automatiquement à partir de la feuille de données.

Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.
Ne renseigner les salaires moyens que lorsqu'ils sont calculés sur au moins trois personnes.

Seuil de pertinence associé : 5% Par défaut, le seuil de pertinence est fixé à 5 %

Catégories de postes équivalents C.S.P. Actualiser

63 **indicateur calculable (1=oui, 0=non) :**
63 **indicateur d'écart de rémunération (%) :**
note obtenue sur 40 :

		Effectif total				
TYPE DE CONTRAT		Salarié				
		Moyenne Rémunération anni		Nombre de salariés		écart de rémunération moyenne
Croisement	Tranches d'âge Inc	F	H	F	H	
Cadre	Moins de 30 ans	57 689	34 345	1	8	-68,0%
	30 à 39 ans	43 684	36 540	3	13	-19,6%
	40 à 49 ans	68 203	47 639	2	17	-43,2%
	50 ans et plus	38 374	36 750	1	13	-4,4%
Non-Cadre	Moins de 30 ans	23 753	22 367	1	2	-6,2%
	30 à 39 ans		23 106		2	
Total général		**48 410**	**38 697**	**8**	**55**	-25,1%

- **Indicateur 2 : l'écart de répartition des augmentations individuelles**

L'entreprise a obtenu la note de 35/35 à cet indicateur. On constate qu'il y a eu des augmentations et que les effectifs pris en compte dans le calcul de l'Index comportent au moins cinq femmes et 5 cinq hommes. Il y a un écart de taux d'augmentation (environ 15 %), qui est à nouveau en faveur des femmes. Ici aussi, il faut établir des hypothèses de cause. L'exemple de l'hypothèse de cause pour l'indicateur 1 peut être valable pour l'indicateur 2 : les femmes auraient une ancienneté plus importante que les hommes, ce qui justifierait des augmentations individuelles plus importantes pour ces dernières.

- *Indicateur 3 : l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salarié·es) : l'entreprise ne dépassant pas les 250 salarié·es, elle n'est pas soumise au calcul de cet indicateur.*

- **Indicateur 4 : Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité**

L'entreprise n'a pas pu calculer sa note à cet indicateur, car elle n'a pas de retour de congé maternité ou d'adoption pendant la période de référence.

- **Indicateur 5 : La parité parmi les dix plus hautes rémunérations**

L'entreprise a obtenu la note de 04/10. On observe ici que les femmes sont sous-représentées parmi les salarié·es les mieux rémunéré·es. Les femmes sont au nombre de quatre dans les dix plus hautes rémunérations. Une hypothèse de cause que nous pouvons envisager serait que les femmes occupent moins de postes au sein de la direction que les hommes, là où en théorie les salaires sont les plus élevés par les responsabilités qu'exigent ces postes.

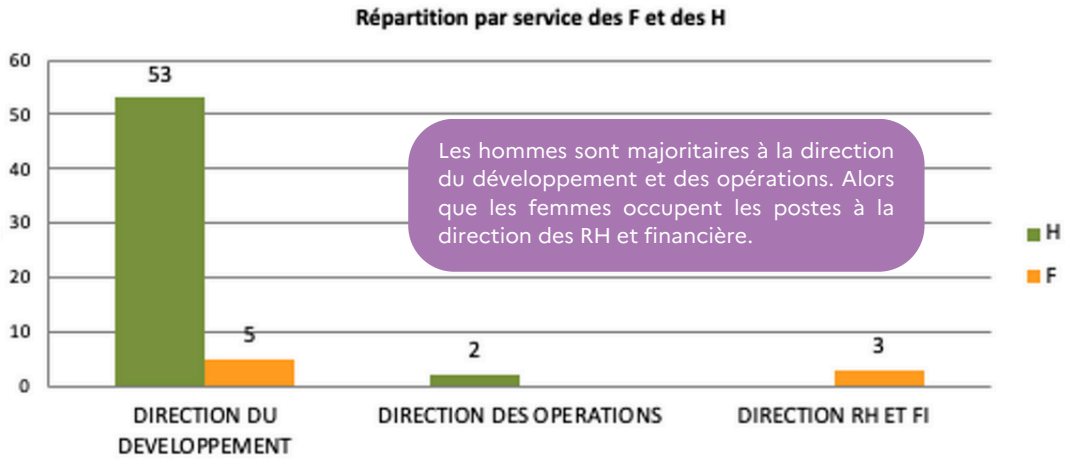
2ème étape : réalisation d'un diagnostic à partir de la BDESE*

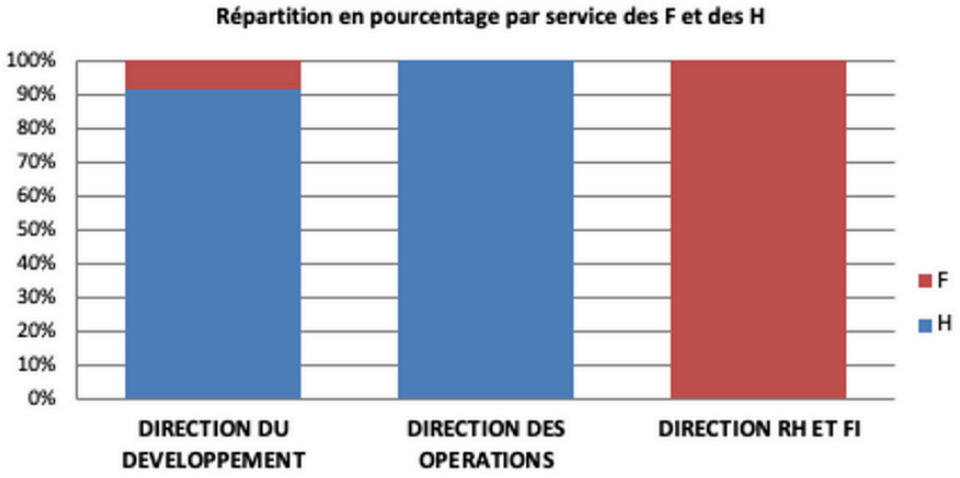
Toujours grâce à l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » et la compilation par l'entreprise de ses données issues de sa BDESE des graphiques sont générés automatiquement. Ces graphiques sont répartis dans les quatre axes du modèle Égalité de l'ANACT, consultable dans la fiche « Cadre d'analyse des indicateurs de l'Index » ➡ voir page 16.

- **Axe 1 : organisation et répartition des activités : mixité**

On observe que les hommes occupent les postes à la direction des opérations, et que les femmes occupent ceux à la direction RH et FI. À la direction du développement il y a des femmes et des hommes, avec beaucoup plus d'hommes étant donné qu'il y a 87 % d'hommes dans la structure. Sur 8 femmes, il y en a 7 qui sont cadres ; et sur 55 hommes, 51 sont cadres. Concernant les métiers on constate que le poste de direction est occupé par une femme, tout comme celui de la RH ou encore celui des finances.

Ci- après, un extrait des graphiques produits par l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » :

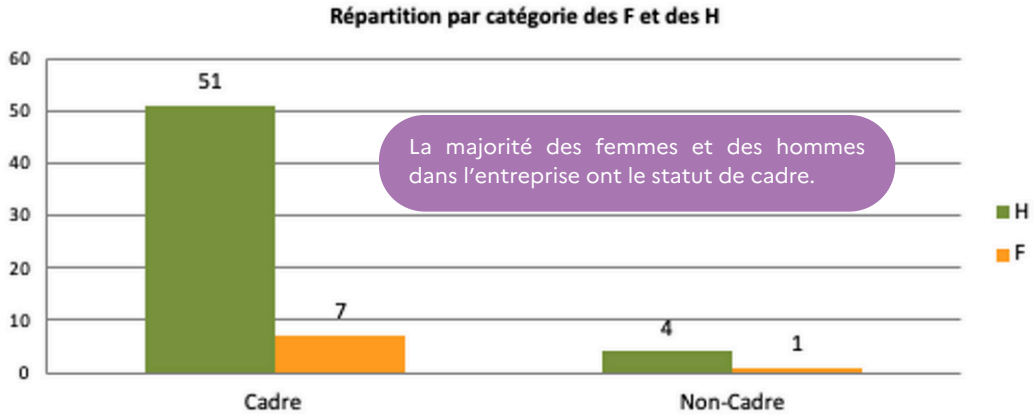




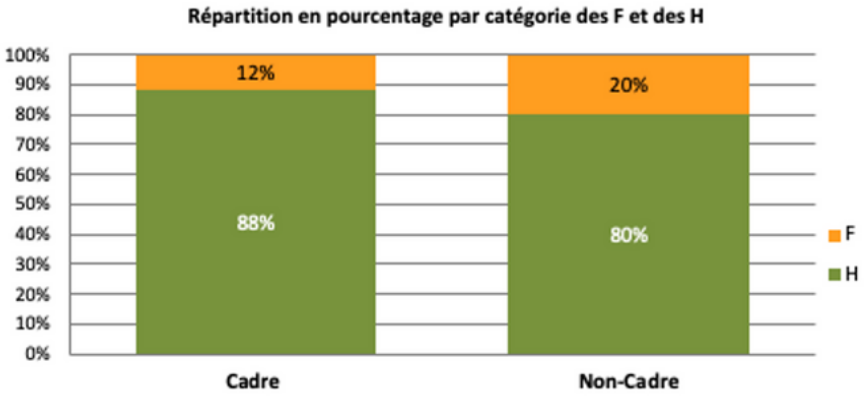
En pourcentage, la prédominance des hommes à la direction des opérations, et celle des femmes à direction des RH et financière est flagrante.

*Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales.

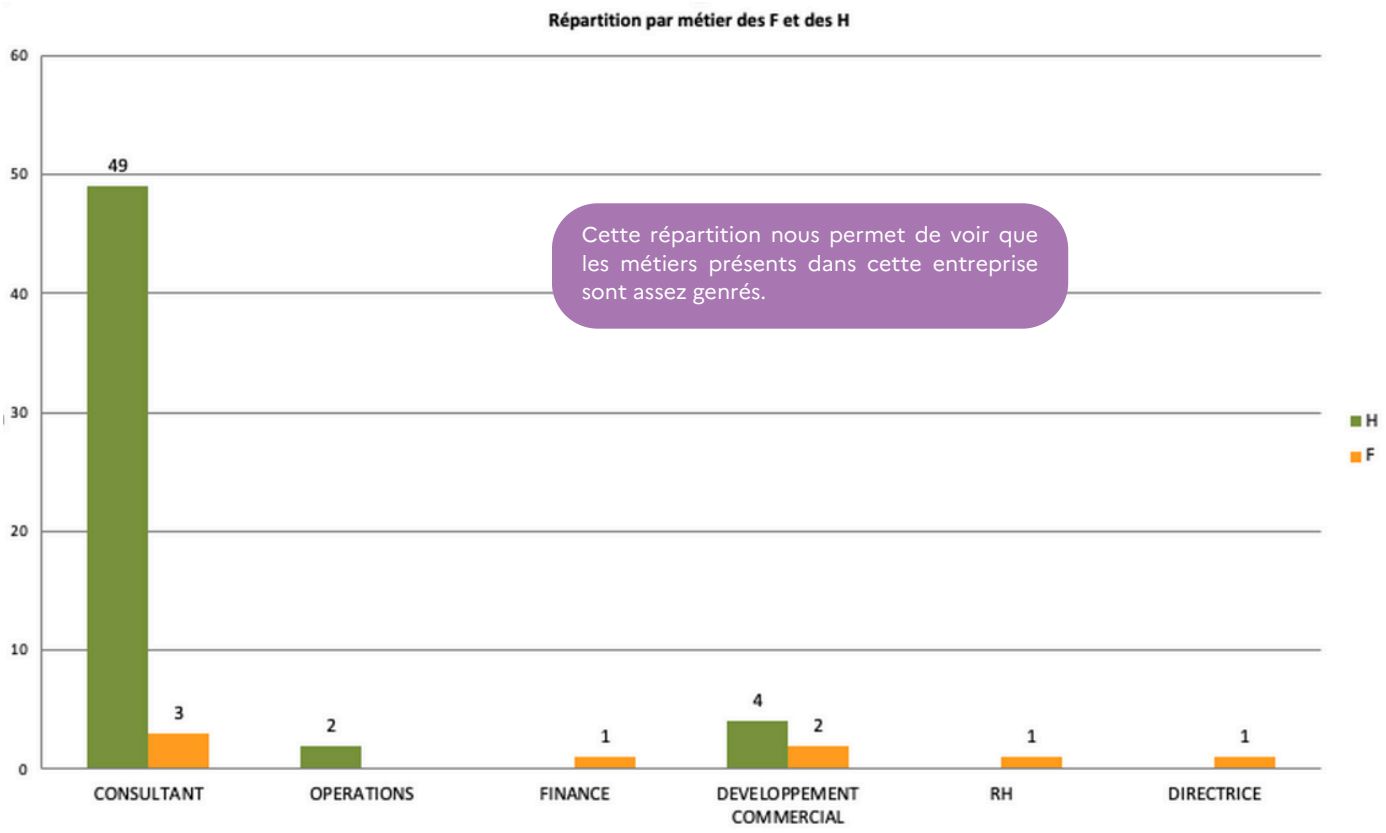
V. Annexe



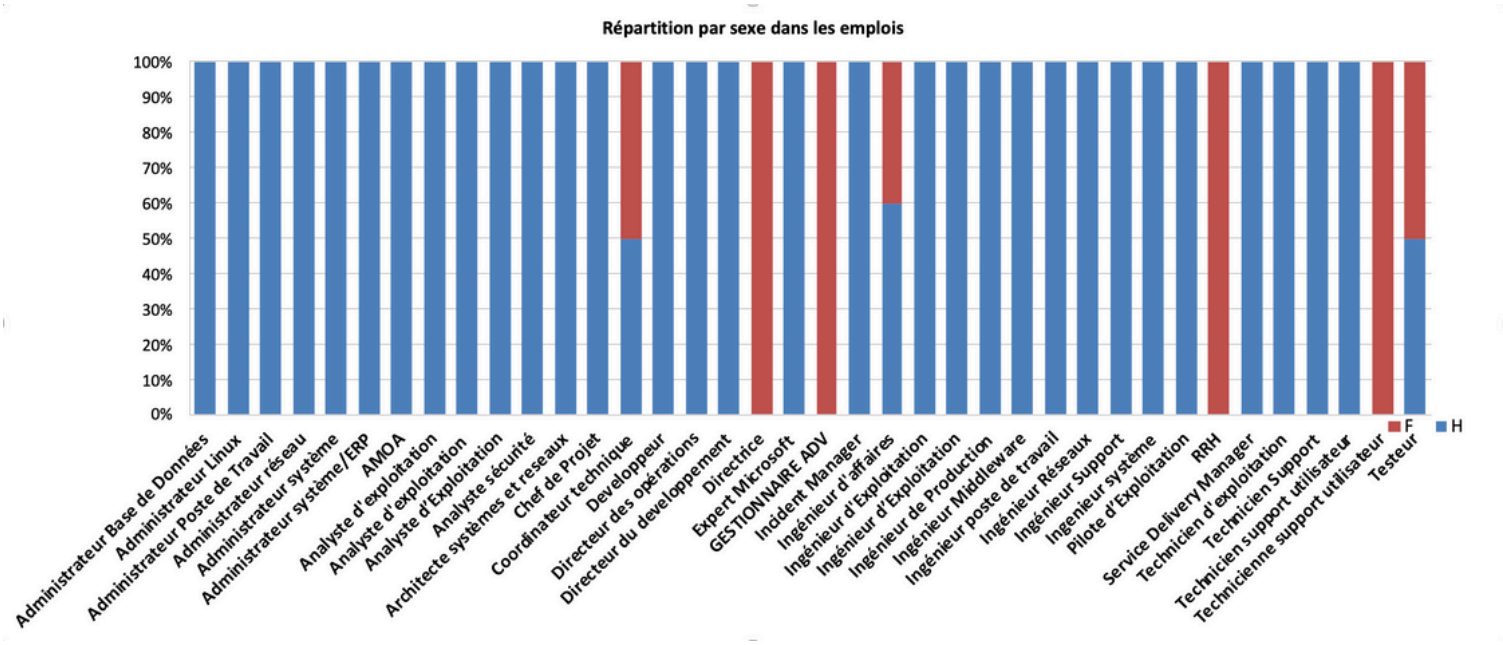
La majorité des femmes et des hommes dans l'entreprise ont le statut de cadre.



En pourcentage, la prédominance des hommes chez les cadres et les non-cadres est importante.



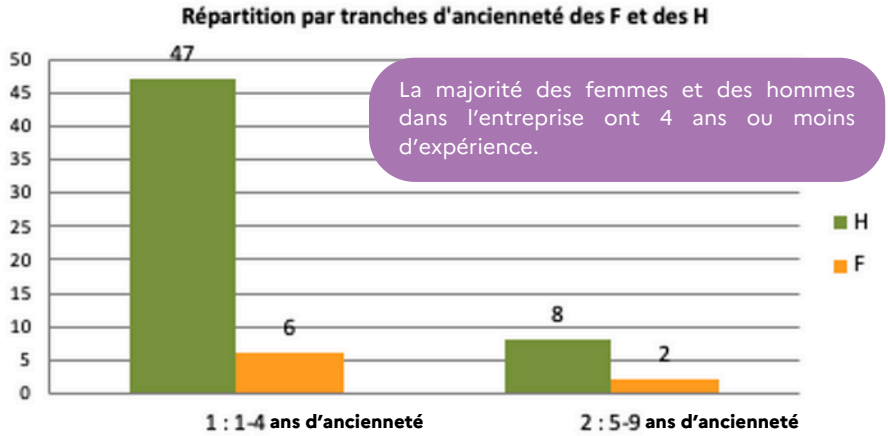
Cette répartition nous permet de voir que les métiers présents dans cette entreprise sont assez genrés.



- **Axe 2 : Management et gestion des parcours**

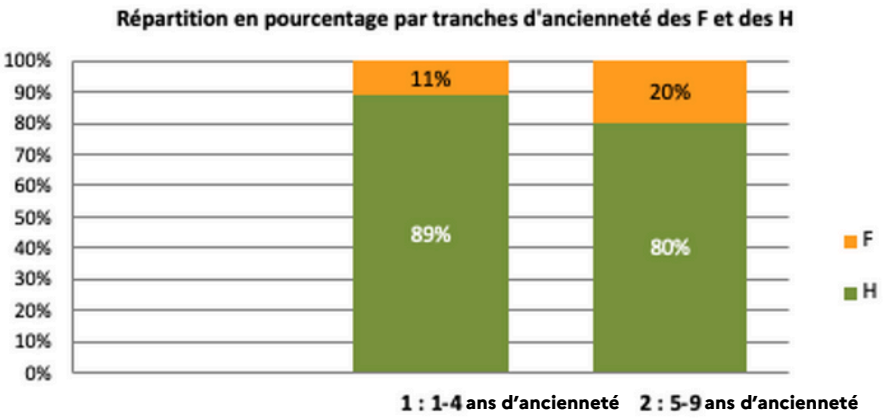
Sur les huit femmes que compte l'entreprise, deux d'entre elles ont une ancienneté comprise entre cinq et neuf ans, alors que les autres sont présentes dans l'entreprise depuis moins de quatre ans. On ne peut pas dire que la majorité des femmes ont une ancienneté élevée avec ce graphique qui n'a pas un niveau de détails exhaustifs par année d'ancienneté (nous avons deux groupes : entre un à quatre ans d'ancienneté et entre cinq à neuf ans d'ancienneté). De plus, on observe que les femmes cadres ont eu en moyenne 6 heures de formation, alors que leurs homologues masculins ont eu 13,2 heures de formation.

Ci- après, un extrait des graphiques produits par l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » :

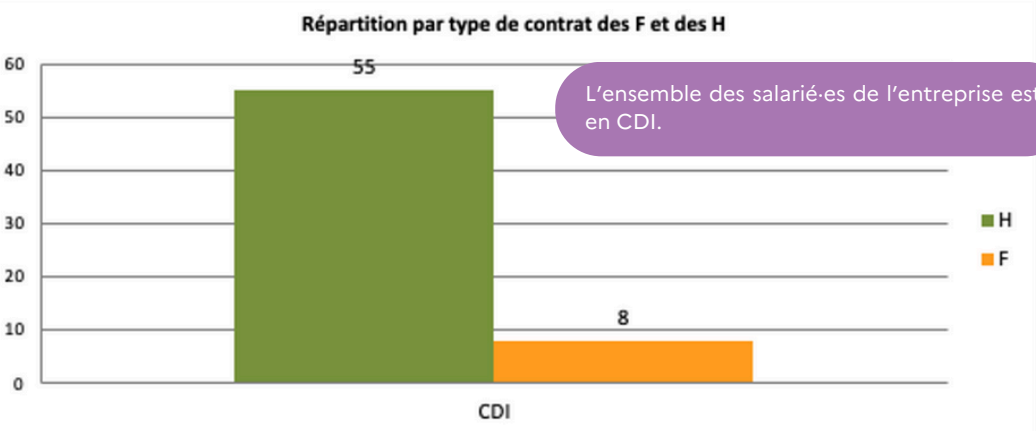


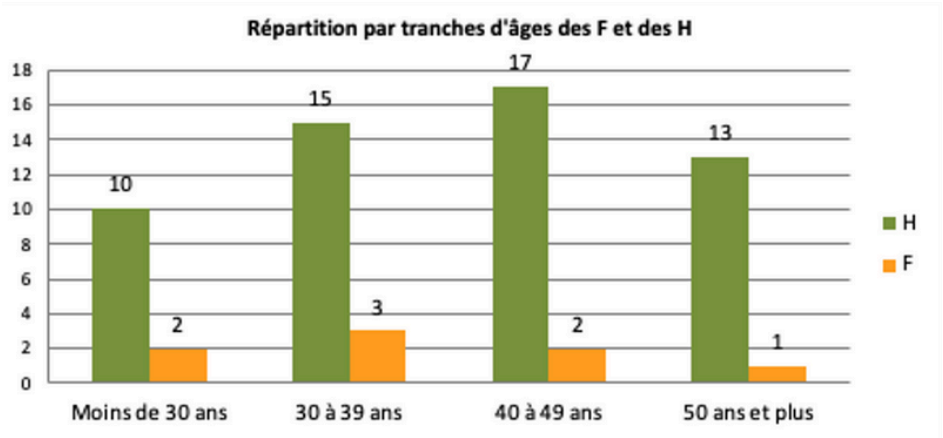
V. Annexe

En pourcentage, la part des femmes ayant 5 à 9 ans d'ancienneté est plus importante que celle ayant 1 à 4 ans d'ancienneté.

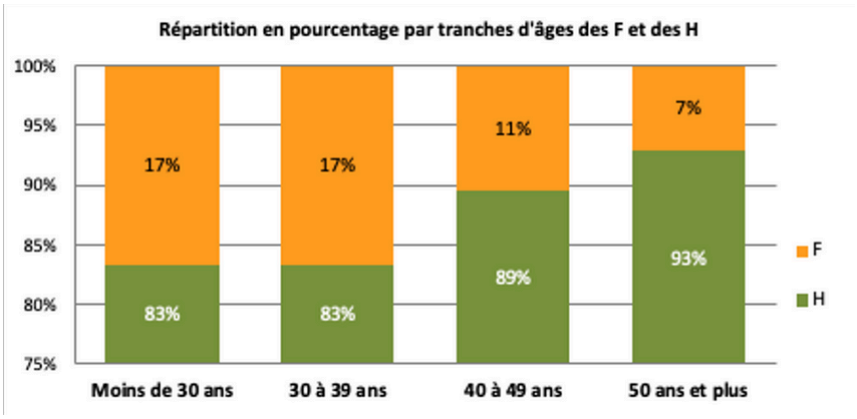


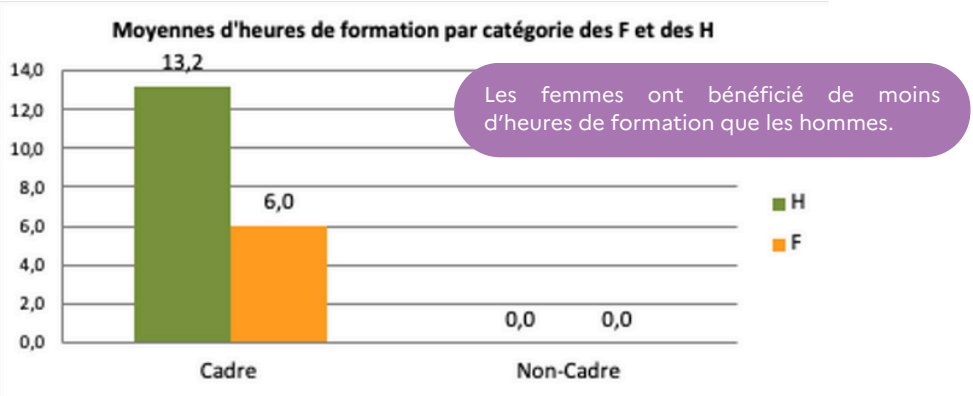
L'ensemble des salarié·es de l'entreprise est en CDI.





En pourcentage, la part des femmes dans chaque catégorie de tranche d'âges est toujours inférieure à celle des hommes.





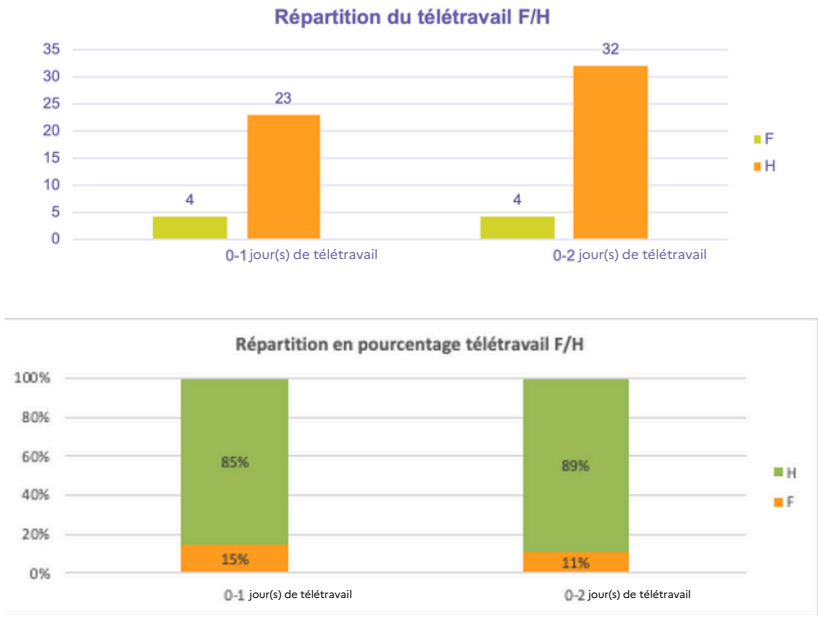
Les femmes ont bénéficié de moins d'heures de formation que les hommes.

- **Axe 3 : conditions de travail (la BDESE ne nous fournit pas d'information concernant cet axe)**

- **Axe 4 : temps de travail et articulation des temps**

Concernant le télétravail on constate qu'il est assez équilibré entre les femmes et les hommes, il n'y a pas de différences majeures.

Ci- après, un extrait des graphiques produits par l'outil « DIAG EGAPRO-INDEX » :



En pourcentage, la part des femmes qui font jusqu'à 1 jour de télétravail est plus grande que celle des femmes qui font jusqu'à 2 jours de télétravail. Alors que la part des hommes qui font jusqu'à 1 jour de télétravail est moins importante que celle des hommes qui font jusqu'à 2 jours de télétravail.

3ème étape : constitution d'une feuille de route

Ayant obtenu 73/100 à l'Index de l'égalité professionnelle, l'entreprise a donc obtenu une note inférieure à 75 points, elle se doit alors de mettre en place des mesures correctives. Ci-après, un aperçu des mesures correctives adoptées par l'entreprise :

Mesures correctives de l'entreprise Y

INDICATEURS INDEX	MESURES CORRECTIVES	AXES - MODÈLE ÉGALITÉ ANACT	DOMAINES D'ACTION
INDICATEUR 1 Écarts de rémunération F/H	Analyser les salaires de base et identifier les écarts par catégories de salarié·es et tranches d'âge : en fonction de la convention Syntec ➡ réajustement des salaires	Mixité	Rémunération effective
	Co-construire des outils de recrutement non sexués (offre d'emploi, grille d'entretien...) fondés sur les conditions de travail et compétences réelles	Mixité	Embauche
	Intervention de l'ARACT sur les enjeux du sexisme et de la non-discrimination afin d'élaborer le règlement intérieur	Conditions de travail	Conditions de travail
	Partenariat avec une école et embauche d'apprenti·es ➡ sensibiliser les apprentis aux profils de consultants ouverts aux femmes et aux hommes	Mixité	Formation
	Mise en place d'une réflexion en groupe de travail (RH, chargé d'affaire, consultant) sur les questions de discrimination dans les structures d'accueil clientes	Conditions de travail	Conditions de travail
INDICATEURS 2 ET 3 Répartition des augmentations	Entretiens annuels pour chaque collaborateur ➡ suite à la crise sanitaire objectif de rattrapage des entretiens de 2020	Parcours	Rémunération effective
	Communication sur le plan de formation aux ingénieurs d'affaire	Parcours	Formation
	Action existante : favoriser le collectif de travail pour développer le transfert de compétences et les échanges de pratiques	Parcours	Formation
INDICATEUR 4 Augmentation retour de congé maternité	Prévoir une communication sur le congé paternité suite au décret	Articulation des temps	Articulation des temps
	Se renseigner sur les mesures de maintien de salaire à 110% au retour de congés maternité / paternité	Articulation des temps	Articulation des temps
INDICATEUR 5 Répartition parmi les 10 plus hautes rémunérations	Favoriser les passerelles entre métiers : spécificités des métiers consultants ➡ formation, transfert de compétences, binômes, tutorat	Parcours	Promotion
	Développer le télétravail à domicile et en tiers-lieux, et sur site distant pour faciliter la prise de responsabilité sur certains postes ➡ rédiger une charte sur le télétravail	Articulation des temps	Articulation des temps
	Développer des mesures relatives à l'organisation du temps de travail (horaires de réunion, droit à la déconnexion) ➡ permettre la promotion des femmes et des hommes, montée en responsabilité en limitant les contraintes des horaires de travail	Articulation des temps	Articulation des temps

4ème étape : élaboration d'un plan d'action égalité professionnelle

Une fois les mesures correctives en place, l'entreprise a réalisé un plan d'action unilatéral, ce dernier prend en compte les mesures correctives : en voici une partie, ci-après :

Objectifs de progression	Actions	Indicateurs
EMBAUCHES		
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées du recrutement, des stéréotypes femmes/hommes	Structurer les procédures de recrutement notamment en formant les chargés de recrutement et les managers à la mixité Élaborer un code de bonne conduite en matière de recrutement afin d'éviter des dérives discriminantes	Nombre de formation au recrutement mixte Nombre de communications au code de bonne conduite
Augmenter le nombre de femmes et d'hommes dans nos métiers	Continuer d'utiliser des outils de recrutement de manière non sexués (offre d'emploi, grille d'entretien, fiches de poste) basés sur les conditions de travail et compétences réelles Renforcer l'attractivité du métier de consultant pour les candidats du sexe sous-représenté en valorisant leur contenu et leur potentiel d'évolution Partenariat avec les écoles de nos apprenti·es ➡ sensibiliser les apprentis aux profils de consultant qui est ouvert aux femmes et aux hommes	Process, documents, fichiers disponibles actuellement Nombre de candidatures de femmes et d'hommes par métier identifié Forums, échanges avec les écoles
FORMATION		
Poursuivre nos efforts pour l'accès des femmes et des hommes à la formation	Déterminer avec les managers le plan de formation 2021 selon les préconisations des entretiens annuels de 2020 ➡ mise en place des formations grâce aux actions collectives et actions au titre du plan avec notre OPCO Mise en place de sessions intra-entreprises avec des intervenants externes ou internes Continuer à fixer pour les femmes et les hommes des conditions d'accès identiques à la formation	Formations et actions collectives réalisées Proportion de femmes dans les salarié·es ayant bénéficié d'une formation
Continuer de favoriser l'évolution professionnelle aux femmes et aux hommes de Y	Poursuivre notre collectif de travail pour développer encore plus le transfert de compétences et les échanges de pratiques entre les consultant·es / le staff interne dans la préparation des entretiens de qualifications clients, participations aux appels d'offre en avant-vente, formation de 2 heures sur des outils ou pratiques, réunions mensuelles entre le staff interne et les managers pour la mise à jour des process	Réunions / points de suivis / compte-rendus effectués pour ces transferts de compétences

*Base de données économiques, sociales et environnementales.

Objectifs de progression	Actions	Indicateurs
PROMOTION PROFFESSIONNELLE		
Inciter à la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise	Accompagner la mobilité géographique des salarié·es avec la mise en place de la politique 1% logement, aide financière à la mobilité, accompagnement personnalisé	Montant des frais engagées par les consultants concernés Partenariat avec Action Logement
Favoriser les passerelles entre métiers	Mettre en évidence les spécificités des métiers des consultants pour mettre en place des formations internes/externes, le transfert de compétences, la création de binômes, du tutorat afin de favoriser la promotion professionnelle des consultants sur des nouvelles technologies / nouvelles missions	Nombre de consultant·es transférés / qui sont monté·es en compétences sur de nouvelles technologies ou missions
CONDITIONS DE TRAVAIL		
Continuer à favoriser l'aménagement du temps de travail	Continuer à développer l'utilisation des nouvelles technologies, visio, téléconférences, en les mettant à disposition des salarié·es pour éviter les déplacements lorsque le travail à domicile est compatible	Nombre de téléconférences Part de télétravail à domicile mis en oeuvre parmi les salarié·es dont le poste est compatible et par sexe
Mettre à jour nos documents légaux	Intervention de l'ARACT sur les enjeux du sexisme et de la non- discrimination pour la mise en conformité de notre règlement intérieur	Règlement intérieur mis à jour + le nombre de personnes ayant participé à la sensibilisation
Adapter les conditions de travail des femmes enceintes	Alléger la charge de travail des femmes enceintes Prendre en compte les impératifs liés à l'état de grossesse dans la planification des horaires (examens médicaux) et dans l'organisation du travail (sécurité, station debout, port de charge)	Nombre d'aménagements réalisés Nombre d'aménagements dans la planification des horaires Nombre d'aménagements dans l'organisation du travail
Réflexion sur les questions de discrimination	Groupe de travail sur les discriminations perçues par nos consultants / candidats dans les structures d'accueil clientes (ex : message à faire passer par mail, outils de communication etc..)	Échanges avec les clients, mails, process mis en place

V. Annexe : cas complet illustrant la démarche Égalité

Objectifs de progression	Actions	Indicateurs
RÉMUNÉRATION EFFECTIVE		
S'assurer de l'égalité de rémunération à l'embauche, quel que soit le sexe, à compétences et expériences équivalentes	Déterminer des grilles de salaires par poste et mission, s'assurer de l'égalité de rémunération à l'embauche, quel que soit le sexe, à compétences et expériences équivalentes Veiller à l'application de ces grilles de salaires	Nombre d'offres déposées Grilles mise en place
Vérifier l'application de notre politique salariale pour lutter contre les inégalités salariales	Analyser les salaires de base et identifier les écarts par catégorie de salarié·es et tranches d'âge en fonction de la convention Syntec ➡ réajustement des salaires si nécessaire Entretiens annuels pour chaque collaborateur et collaboratrice --> durant la crise sanitaire poursuivre les entretiens par visio	Bulletins de salaires des salarié·es si réajustements / avenants Compte-rendus des entretiens annuels + avenants avec les augmentations
ARTICULATION ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ PARENTALE		
Continuer de contribuer à l'harmonisation des temps de vie de nos salarié·es au sein de Y	Continuer de développer le télétravail régulier et occasionnel, à domicile / en tiers-lieux, et sur site distant pour faciliter la prise de responsabilité sur certains postes : réfléchir à la rédaction d'une charte sur le télétravail et d'une politique de l'entreprise sur l'articulation vie personnelle / vie professionnelle Développer des mesures relatives à l'organisation du temps de travail (horaires de réunion, droit à la déconnexion, réunion en visio) permettant ainsi la promotion des femmes et des hommes et leur prise de responsabilités sans contraintes horaires	Charte sur le télétravail Politique de l'entreprise sur l'articulation vie professionnelle / vie personnelle Charte des temps et/ou droit à la déconnexion
Sensibiliser tous les managers aux dispositifs permettant une meilleure articulation entre la vie professionnelle et l'exercice de responsabilités familiales	Lors de l'entretien annuel, prendre en compte la charge de travail et les difficultés d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie familiale : Insister sur le droit à la déconnexion le soir, le week- end et les vacances	Nombre de managers formés Nombre d'entretiens ayant abordés ce sujet

Contributrices :
Karine BABULE
Marine DOILLON
Margaux QUEYRAS

PRÉFET
DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR
Liberté
Égalité
Fraternité

aract
agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Provence-Alpes-Côte d'Azur

De l'Index au plan d'action Égalité

Guide de bonnes pratiques pour les PME

2024

paca.aract.fr

Cofinancé par
l'Union européenne