

LIVRE BLANC

Égalité  
professionnelle  
femmes-hommes

*Passez à l'action !*

Juillet 2019



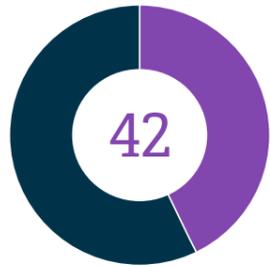
Agir pour l'égalité professionnelle  
**FEMMES - HOMMES**

A graphic consisting of two purple symbols: a female symbol (a circle with a vertical line and a cross) on the left and a male symbol (a circle with an arrow) on the right. A purple minus sign is positioned between the two symbols. The symbols are partially enclosed by curved lines that suggest a balance or connection between them.

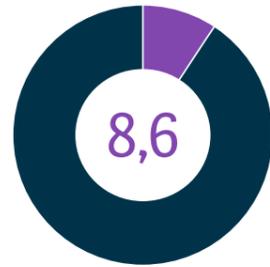
# Sommaire

<b>Les chiffres-clés</b>	4
<b>Egalité professionnelle femmes-hommes : passez à l'action !</b>	5
<b>Une obligation réglementaire</b>	7
<b>Des échéances à anticiper</b>	9
<b>Les 5 enjeux pour les entreprises</b>	10
<b>Les 5 critères à retenir</b>	11
<b>Le mode de calcul de l'index égalité femmes-hommes</b>	12
<b>Principes et bonnes pratiques d'une démarche d'égalité femmes-hommes</b>	13
<b>Comment Sage vous accompagne</b>	15

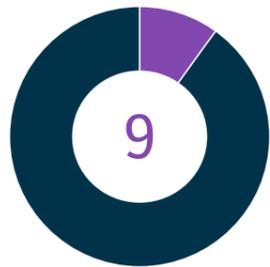




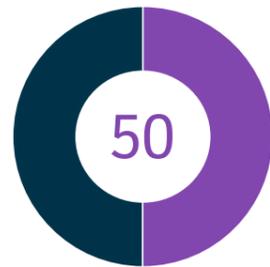
**42%** des femmes ont déjà été questionnées, lors d'un entretien de recrutement, si elles comptaient avoir des enfants dans un avenir proche.



**8,6%** des femmes actives sont sous-employées, contre 3,5 % des hommes.



**9%**, c'est l'écart moyen de salaire entre femmes et hommes, à poste et compétences égales.



**50%** des femmes estiment que l'arrivée d'un enfant a eu un impact négatif sur leur vie professionnelle.



**9%**, des dirigeants de grandes entreprises sont des femmes, 15 % dans les entreprises de moins de 250 salariés.

Source : Secrétariat d'Etat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations.

# Égalité professionnelle femmes-hommes : *prenez à l'action !*

[Un sondage IFOP/ ministère du Travail](#), publié en novembre 2018, a mis en exergue le fait que l'égalité professionnelle femmes-hommes est devenue un sujet de préoccupation : 38 % des Français jugent « tout à fait prioritaire » la mise en place de l'égalité salariale réelle pour un poste équivalent, 55 % constatent que les femmes ont moins de chance que les hommes de progresser dans les entreprises et 74 % regrettent que les femmes gagnent un salaire inférieur à celui des hommes.

De fait, les entreprises sont incitées à adresser cette problématique, d'autant que des obligations réglementaires, avec des échéances précises, imposent des actions concrètes pour réduire les inégalités professionnelles femmes-hommes. Les enjeux sont de taille, ils concernent bien sûr les aspects juridiques, mais également ceux liés à l'image de marque, au recrutement et à la performance économique et financière.

En fonction de la situation existante dans les entreprises en matière d'égalité femmes-hommes, un ensemble d'actions doivent être prises pour progresser en maturité. Tout au long du processus, depuis le diagnostic jusqu'à l'amélioration continue, Sage vous accompagne pour atteindre cette ambition.

**Les enjeux sont de taille, ils concernent bien sûr les aspects juridiques, mais également ceux liés à l'image de marque.**



Aujourd'hui, nous assistons à une accélération de la prise en compte de cette problématique au sein des entreprises et des organisations.



## Une obligation réglementaire

L'égalité femmes-hommes est une préoccupation ancienne. Ainsi, dès 1951, l'Organisation Internationale du Travail avait établi une [convention sur l'égalité de rémunération](#) entre hommes et femmes pour un travail équivalent, mettant en avant le principe « à travail égal, salaire égal ».

La prise en compte de cette problématique au sein des entreprises et des organisations. Cela est dû à la fois aux évolutions réglementaires, sociétales, démographiques et politiques, le Président de la République ayant choisi de faire de l'égalité entre les femmes et les hommes la grande cause nationale de son quinquennat. Historiquement, nous pouvons distinguer quatre grandes phases de cette prise en compte de l'égalité femmes-hommes.

### Jusqu'aux années 1970 : des initiatives parcellaires

Depuis la première mesure phare de 1907, qui accorde aux femmes mariées la libre disposition de leur salaire jusqu'au début des années 1970, l'égalité femmes-hommes n'a progressé qu'avec des petits pas. Des initiatives parcellaires, sans véritable stratégie d'ensemble ni réelle volonté politique affirmée, sont apparues. Citons, par exemple, dans les années 1920, l'instauration du congé de maternité de deux mois à plein traitement pour toutes les salariées de la fonction publique, dans les années 1930, la suppression de l'incapacité civile des femmes. L'un des progrès majeurs concerne l'inscription, dans le préambule de la Constitution, en 1946, du principe de l'égalité

entre les femmes et les hommes dans tous les domaines. Les années 1960 ont vu la loi de réforme des régimes matrimoniaux qui autorise les femmes à exercer une profession sans autorisation maritale. Le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est inscrit dans la loi depuis 1972.

### Les années 1980-1990 : la parité progresse

Nous observons une accélération de la prise en compte de l'égalité femmes-hommes avec la Loi Roudy sur l'égalité professionnelle (1983), la loi sanctionnant le harcèlement sexuel dans les relations de travail en 1992 ou encore la création, en 1995, de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes.

### Les années 2000 : l'égalité s'institutionnalise

Les années 2000 marquent une nouvelle étape dans l'égalité femmes-hommes dans le monde du travail. Ainsi, en 2001, a été votée la loi Génisson sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui vise à développer le dialogue social sur ce sujet dans la branche et l'entreprise,

ainsi que la loi relative à la lutte contre les discriminations à l'emploi qui précise notamment le régime juridique de la preuve. En 2006, a été une nouvelle fois réaffirmé le principe de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. La loi du 23 mars 2006 sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes a été le premier texte à prévoir l'élimination des écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Cette période a été également marquée par des mesures concernant la vie non-professionnelle, notamment sur la protection contre les violences et le harcèlement.

**Le décret de 2019 :  
des obligations concrètes pour  
les entreprises de plus de 50 salariés**

La période actuelle va encore plus loin avec des obligations réglementaires qui imposent aux entreprises des mesures concrètes sur l'égalité femmes-hommes. L'arrêté du 21 février 2019 définit les modèles de présentation et les modalités de transmission à l'administration des indicateurs et du niveau de résultat en matière d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Cet arrêté liste les informations à renseigner par les entreprises sur le site Internet du Ministère du Travail et fournit les formules de calcul Excel pour valoriser les écarts, les indicateurs à prendre en compte dans ce domaine avaient été publiés le 9 janvier 2019.



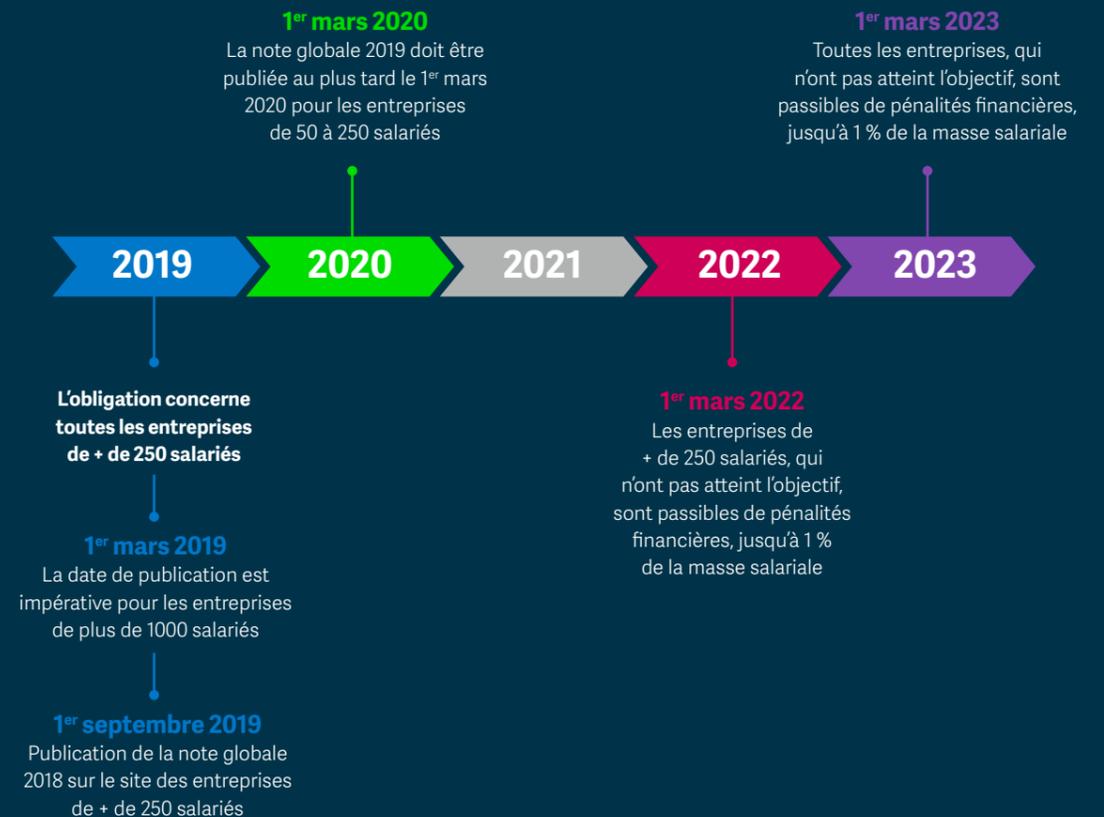
**La période actuelle  
va encore plus loin  
avec des obligations  
réglementaires  
qui imposent  
aux entreprises des  
mesures concrètes  
sur l'égalité femmes-  
hommes.**



*Des échéances  
à anticiper*

Concrètement, les entreprises doivent anticiper plusieurs échéances pour publier les indicateurs et la note globale de l'index égalité femmes-hommes. Depuis mars 2019, les entreprises de plus mille salariés doivent se soumettre à cette obligation, pour les salaires 2018. Celle-ci est étendue aux entreprises de 250 à 1 000 salariés en septembre 2019. En mars 2020, ce sont les entreprises de 50 à 250 salariés qui sont concernées.

Deux autres échéances importantes sont à prendre en compte, pour les entreprises qui n'auront pas obtenu des notes suffisamment élevées dans la mesure des écarts. En mars 2022, les entreprises d'au moins 250 salariés qui n'auraient pas atteint l'objectif de 75 points sont passibles d'une pénalité financière. Ce sera le cas pour les entreprises de 50 à 250 salariés dès mars 2023.



# Les 5 enjeux pour les entreprises

La conformité aux principes de l'égalité femmes-hommes est évidemment incontournable, mais il ne s'agit pas seulement d'une problématique réglementaire. C'est, plus globalement, un changement de posture sur lequel les entreprises peuvent utilement capitaliser. Ainsi, nous retiendrons cinq enjeux majeurs :

## 01 Un enjeu financier

Les principes d'égalité femmes-hommes étant assortis de pénalités financières, l'enjeu financier est direct et a un impact concret dans le compte d'exploitation des entreprises. La sanction peut atteindre jusqu'à 1 % du chiffre d'affaires, montant relativement dissuasif et visible.

## 02 Un enjeu d'image de marque

Les entreprises les plus en avance dans le domaine de l'égalité femmes-hommes bénéficient d'une amélioration de leur image de marque auprès de leurs collaborateurs, de leurs clients et de leurs partenaires.

## 03 Un enjeu juridique

Dès lors que l'égalité femmes-hommes est inscrite dans la loi, l'enjeu juridique devient un point d'attention majeur. Il est lié à l'image de marque et aux sanctions financières. Cet enjeu doit être maîtrisé non seulement par les directions juridiques, mais également par les DRH, qui doivent l'intégrer dans leurs missions, même si le sujet est complexe. En avril 2019, une [étude de Cegos](#) a révélé que 88 % des DRH français considèrent que leur rôle s'est enrichi, mais également complexifié avec les nombreuses réformes législatives de ces dernières années (formation professionnelle, RGPD, égalité femmes-hommes etc.). A noter que, dans

une instruction en date du 25 janvier 2019, la Direction Générale du Travail a prévenu qu'elle renforcerait les contrôles en assignant aux inspecteurs du travail un objectif de 7 000 contrôles dans le domaine de l'égalité professionnelle en 2019.

## 04 Un enjeu pour le recrutement des talents

La pénurie de ressources touche de nombreux métiers, comme le montre régulièrement les [enquêtes BMO](#) (Besoins en Main d'œuvre) publiées par Pôle Emploi. Et ce ne sont pas seulement les métiers les plus qualifiés qui sont concernés. Une politique d'égalité femmes-hommes contribue à faire la différence par rapport aux concurrents : elle facilite les recrutements en attirant davantage de talents et de candidats à fort potentiel, elle encourage la mobilité interne et fidélise les collaborateurs.

## 05 Un enjeu pour la performance économique

Le capital confiance associé à une politique volontariste d'égalité femmes-hommes ne peut qu'être bénéfique à la fois pour la performance économique, la productivité et l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise. Selon [l'indice du bien-être au travail 2019](#),\* le coût du désengagement des salariés en France atteint 14 580 euros par an et par salarié, en hausse de 9,3 % par rapport à 2018.

\* L'indice de bien-être au travail (IBET) est un indice socioéconomique allant de 0 à 1, traduisant la meilleure performance de l'engagement socio-organisationnel. Une valeur supérieure à 0,85 est jugée satisfaisante. En 2019, la moyenne des entreprises françaises s'établit à 0,73.

# Les 5 critères à retenir

Dans le cadre des nouvelles dispositions sur l'égalité femmes-hommes, cinq critères ont été retenus pour les indicateurs de mesure des écarts, pour quatre catégories professionnelles : les ouvriers, les employés, les techniciens et agents de maîtrise, et les ingénieurs et cadres. Pour chacune de ces catégories, les entreprises doivent calculer les indicateurs suivants\* :

## 01 Les écarts de rémunération

À la place de la segmentation par catégories socio-professionnelles, l'entreprise peut définir un autre référentiel pour établir son diagnostic, par exemple en prenant en compte le niveau ou le coefficient hiérarchique ou une classification spécifique. A noter que cette segmentation ne doit pas être trop fine, car seuls les groupes comprenant au moins trois hommes et au moins trois femmes peuvent être pris en compte. Cet indicateur a pour objectif de comparer les rémunérations moyennes incluant le fixe et le variable, ainsi que les primes et les avantages en nature, mais hors primes de départ ou de précarité.

## 02 Les écarts de répartition des augmentations individuelles

En comparant le nombre de femmes et d'hommes ayant eu une augmentation individuelle, l'objectif est d'inciter les managers à attribuer des augmentations à ceux et celles qui le méritent et pas seulement à ceux qui le demandent, le plus souvent des hommes.

## 03 Les écarts de répartition des promotions entre les femmes et les hommes

L'objectif est de limiter les effets du « plafond de verre » qui tend à bloquer l'évolution professionnelle des femmes.

## 04 La proportion de salariées augmentées à leur retour de congé maternité

Le rattrapage salarial des femmes de retour de leur congé de maternité est obligatoire depuis 2006, la maternité étant un facteur de discrimination important qui impacte le niveau et l'évolution des rémunérations. Une mère de trois enfants gagne ainsi 10 % de moins en moyenne qu'une femme sans enfant, à poste égal, selon le Secrétariat d'Etat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes.

## 05 La proportion de femmes parmi les dix plus hautes rémunérations

L'objectif étant d'assurer un équilibre femmes-hommes dans les postes de direction. Rappelons qu'en France, 42 % des cadres sont des femmes, mais elles représentent seulement 17 % des postes de direction et 10 % du Top management.



\* À partir du 1<sup>er</sup> mars 2020, les entreprises entre 50 et 250 salariés mesureront l'index selon 4 indicateurs, les indicateurs 2 et 3 étant regroupés en un seul.

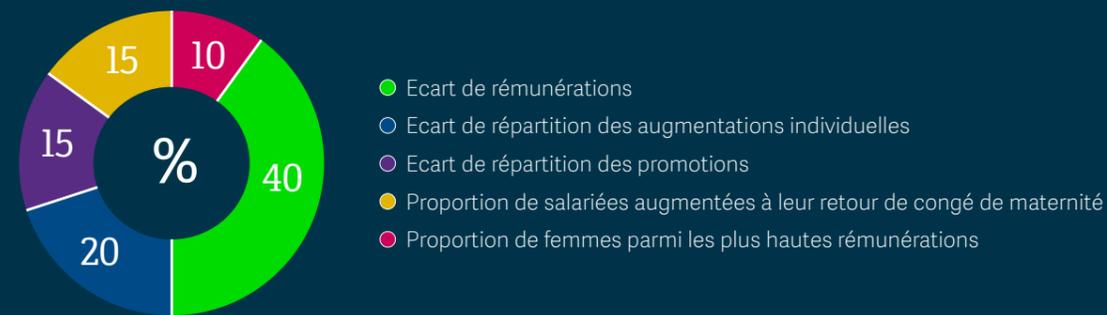
# Le mode de calcul de l'index égalité femmes-hommes

A chacun des indicateurs est associée une pondération. Globalement, les entreprises ont trois ans pour atteindre 75 points. Les entreprises en-dessous de 75 points devront prendre des mesures de corrections pour parvenir à l'égalité dans les trois ans.

Les pondérations retenues sont les suivantes :

- Ecart de rémunérations : 0 à 40 points.
- Ecart de répartition des augmentations individuelles : 0 à 20 points.
- Ecart de répartition des promotions : 0 à 15 points.
- Proportion de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité : 0 à 15 points.
- Proportion de femmes parmi les plus hautes rémunérations : 0 à 10 points.

Les pondérations des indicateurs d'égalité :



Un premier bilan, établi en mars 2019, montre que sur 1 460 entreprises de plus de 1 000 salariés concernées par l'obligation de publication, seule la moitié ont publié leur score. La moyenne des scores s'établit à 80 points, mais **16 % des entreprises obtiennent un score inférieur à 75 points**. Pour les entreprises ayant publié leur score, le plus bas est de 51/100 et **seulement 14 entreprises ont un score de 100**.

## Deux indicateurs sont particulièrement critiques

D'une part, le nombre de femmes dans les dix meilleures rémunérations de l'entreprise : 1 entreprise sur 2 ont obtenu 0 point pour une moyenne de 3 femmes sur 10.

D'autre part, les augmentations au retour des congés maternité : 210 entreprises sur les 732 répondantes ont obtenu un score de 0/15.

**Le Ministère du Travail met gratuitement, à la disposition de toutes les entreprises, un outil afin de faciliter le calcul de la valeur des indicateurs, en fonction des différentes pondérations.**

Ce calculateur propose 3 étapes :

- 1- Préparation des données nécessaires au calcul :** explication des informations qui doivent être extraites et consolidées via son logiciel de paie.
- 2- Calcul de l'index :** l'utilisateur saisit manuellement les informations préparées à l'étape 1, puis l'outil calcule et affiche les résultats de l'index.
- 3- Déclaration et publication de l'index :** lien vers le formulaire de déclaration au Ministère

[Accéder à l'Index Egapro >](#)

# Principes et bonnes pratiques d'une démarche d'égalité femmes-hommes

Pour les entreprises, il n'est plus question d'ignorer les principes d'égalité femmes-hommes, compte tenu des enjeux et des risques de ne pas s'y conformer. À cet égard, les stratégies consistant soit à ne rien faire, soit à n'agir qu'à la marge, ne sont absolument pas pertinentes. La stratégie qu'il convient de privilégier repose sur cinq principes :

## Impliquez fortement la direction générale

Il est indispensable que la problématique de l'égalité femmes-hommes soit prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise. C'est de la responsabilité de la direction générale, compte tenu des enjeux, qui dépassent de loin la simple gestion des ressources humaines. Dès lors que les impacts de l'égalité femmes-hommes sur la performance, la conformité, l'image et le pilotage financier sont bien identifiés, l'implication régulière et solide de la direction générale ne peut ignorer ou sous-estimer sa mission dans ce domaine. Et montrer l'exemple...

## Réalisez un état des lieux pour identifier les points d'amélioration

Compte tenu de la délimitation des indicateurs, chacun des cinq domaines concernés doit faire l'objet d'une analyse de l'existant. Cela présente au moins trois avantages. D'abord, le fait de vérifier que toutes les données existent, qu'elles sont fiables et aisément récupérables pour le calcul des indicateurs. Ensuite, cette analyse de l'existant permet de définir le niveau de départ et, de fait, la progression de l'entreprise en matière d'égalité, avec une démarche de benchmarking vis-à-vis

d'entreprises comparables (de même taille ou de même secteur). Enfin, cela permet éventuellement d'adapter les processus RH pour faciliter la collecte et l'exploitation des données utiles au calcul des indicateurs d'égalité, notamment si de nombreux indicateurs existent et qu'il est pertinent de les consolider.

## Associez toutes les parties prenantes

L'impulsion de la direction générale et de la direction des ressources humaines, si elle est évidemment nécessaire, n'est pas suffisante. La problématique de l'égalité femmes-hommes étant par nature très stratégique et très sensible socialement, toutes les parties prenantes doivent être impliquées dans le processus d'amélioration continue, notamment les instances représentatives du personnel, le management intermédiaire et l'ensemble des salariés.

## Communiquez largement sur les avancées

La communication tient une large place dans la problématique d'égalité femmes-hommes, du fait des enjeux d'image de marque, de recrutement et de motivation des collaborateurs. Une stratégie d'égalité femmes-hommes se doit



## Les 9 domaines d'action en faveur de l'égalité femmes-hommes



Le recrutement



Les conditions de travail



La formation



Les rémunérations



La promotion professionnelle



L'équilibre vie privée / vie professionnelle



La qualification



La sécurité et la santé au travail



La classification

Source : Ministère du travail

d'être, par définition, ambitieuse. Le faire-savoir participe à cette ambition, en particulier pour démontrer au plus grand nombre (en interne et en externe, vers les clients et les partenaires) les progrès accomplis. Les moyens de communication sont divers, par exemple avec des newsletters, de l'affichage, des réunions d'information, les réseaux sociaux, des infographies, des vidéos, un rapport annuel...

## Définissez un plan d'action concret

L'amélioration continue en matière d'égalité femmes-hommes ne peut se concrétiser que par des actions visibles, coordonnées, cohérentes et porteuses de résultats mesurables et incontestables. Plus le score de l'index d'égalité sera faible, plus les efforts devront être engagés au plus vite, avec les ressources (humaines, financières) suffisantes.

En fonction des indicateurs qui sont privilégiés dans le calcul de l'index d'égalité, le plan d'action repose sur trois domaines.

D'abord, la politique salariale, pilier de l'égalité femmes-hommes, afin de rétablir un équilibre correspondant aux critères de rémunérations à postes comparables. Ensuite, la gestion des carrières et des talents, de manière à garantir des évolutions objectives et cohérentes. Enfin, la formation permet d'agir sur la structure des catégories socio-professionnelles, de manière à favoriser la mobilité ascendante.

**L'amélioration continue en matière d'égalité femmes-hommes ne peut se concrétiser que par des actions visibles, coordonnées, cohérentes et porteuses de résultats mesurables et incontestables.**

# Comment Sage vous accompagne



Sage 100cloud Paie & RH



Sage BI Reporting Paie

Ces solutions permettent de calculer directement l'index égalité F/H

- Extraction des données Paie
- Consolidation des données (selon les règles de calcul de l'index)
- Calcul de chaque indicateur et du résultat global de l'entreprise

Les utilisateurs de ces solutions n'ont pas besoin d'utiliser l'Index Egapro, l'outil du Ministère du Travail. Toutefois, dans le cadre d'une utilisation de cet outil en ligne, les solutions Sage facilitent le travail préparatoire en consolidant l'ensemble des données à renseigner dans le calculateur.

Les principaux états de Sage BI Reporting Paie

- ✓ Absentéisme
- ✓ Analyse dynamique de l'absentéisme
- ✓ Analyse des effectifs
- ✓ Analyse des entrées-sorties
- ✓ Analyse de la masse salariale
- ✓ Analyse des bulletins
- ✓ Analyse de la variation des bulletins
- ✓ BDES standard
- ✓ BDES visuel
- ✓ Bilan social synthétique
- ✓ Classeur de contrôles
- ✓ Nombre de salariés
- ✓ Évolution des effectifs
- ✓ Fiches salariés
- ✓ Liste des salariés
- ✓ Poids des rémunérations par service
- ✓ Registre du personnel
- ✓ Rémunérations
- ✓ Rémunérations et primes
- ✓ Situation égalité professionnelle



## Le parcours de formation

Le parcours de formation proposé par Sage se compose de plusieurs étapes

- Les éléments à prendre en compte, notamment les indicateurs, les éléments de rémunération, les effectifs et les périodes.
- La mise en pratique, avec le paramétrage pour la paie et le reporting.
- Les vérifications, de manière à valider les états produits avant leur publication.



## À propos de Sage

**Sage (FTSE : SGE) est le leader mondial des technologies au service de la gestion des entreprises.**

Sage accompagne le développement des entreprises, de la start-up à la PME et l'ETI, avec Sage Business Cloud, la seule et unique plateforme proposant la comptabilité, la finance, la gestion commerciale, la gestion d'entreprise intégrée, les ressources humaines et la paie, les paiements et la communication bancaire dans le Cloud.

Notre mission est de libérer les entrepreneurs du poids de l'administratif afin qu'ils puissent se concentrer sur ce qu'ils aiment faire.

C'est ce que nous faisons chaque jour pour nos 3 millions de clients dans 23 pays, avec nos 13 000 collaborateurs et en nous appuyant sur notre réseau d'experts-comptables et de partenaires.

Nous sommes engagés et nous apportons notre soutien aux communautés locales grâce à l'activité caritative de la Sage Foundation.



Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

**01 41 66 25 91**

Export : +33 (0)5 56 136 988

(Hors France métropolitaine)

**[www.sage.com](http://www.sage.com)**

© Sage 2019 Tout droit réservé. Société par Actions Simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10 place de Belgique, 92250 La Garenne Colombes - 313 966 129 RCS Nanterre - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable - Création : NDconseil -07/2019

