

# LES RÉMUNÉRATIONS HOMMES/FEMMES : UN PAYSAGE EN ÉVOLUTION



**Pierre-Yves  
Soeure**

Manager senior  
Algoé  
Consultants

Le cadre juridique des rémunérations hommes/femmes s'est considérablement enrichi depuis vingt ans.

Toutefois, certaines inégalités salariales semblent persister même si les DRH font évoluer leur politique et les pratiques dans les établissements.



**Sylvain  
Letemplier**

Avocat à la Cour  
Adamas  
International

L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes a été inscrite pour la première fois dans le Code du travail par la loi du 22 décembre 1972, en application du principe constitutionnel d'égalité hommes/femmes.

## QUELLES MARGES DE MANŒUVRE ET QUELLES OBLIGATIONS POUR LES EMPLOYEURS ?

Trois lois sont venues compléter la loi du 22 décembre 1972, et ont transposé la directive européenne de 1976. La loi Roudy de juillet 1983, relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, visait à inciter les entreprises à s'orienter vers cet objectif et a créé le rapport annuel de situation comparée entre les hommes et les femmes, présenté chaque année au comité d'entreprise.

Le bilan de cette loi a été qualifié de mitigé, parce que les partenaires sociaux n'avaient pas jusqu'à présent privilégié le thème de l'égalité professionnelle, dans le dia-

logue social, ni au travers de leurs revendications.

La loi d'août 1989 puis la loi Génisson de mai 2001 se sont efforcées, d'une part, de relancer la négociation collective sur ce thème, en invitant les partenaires à prévoir des mesures de rattrapage en cas de disparité à l'embauche, à la formation, lors des promotions et dans les conditions de travail, et d'autre part, de modifier le contenu du rapport annuel de situations comparées. Ces lois n'ont eu selon les praticiens, qu'un effet médiocre. La commission "Égalité professionnelle", obligatoire pour les entreprises de plus de 200 salariés, a été mise en place avec beaucoup de réticences, voire "oubliée". Un sondage révèle en effet que 72 % des entreprises concernées n'ont jamais organisé de négociations spécifiques sur l'égalité professionnelle. De plus, 25 % seulement des entreprises concernées auraient effectivement établi une situation comparée et un suivi annuel des rémunérations hommes/femmes.

Sur la base de ces législations, les juridictions ont progressivement développé une jurisprudence à partir du principe de non-discrimination entre les sexes (article L 132-1 du Code du travail) et du principe "À travail égal, salaire égal". On le voit, le cadre juridique s'est enrichi considérablement au cours des vingt dernières années à propos de l'égalité salariale. Des sanctions pénales ont même été prévues. Les statistiques démontrent d'ailleurs une baisse constante de cet écart sur la période. Néanmoins, malgré les directives, les lois, les règlements, l'inégalité salariale est persistante et les derniers pas vers une égalité semblent les plus difficiles à réaliser.

## LE PROJET DE LOI AMELINE

Les partenaires sociaux ont conclu le 1<sup>er</sup> mars 2004, un accord interprofessionnel (applicable à tous les secteurs) relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle. Plusieurs de ses dispositions ont été reprises et développées par le projet de loi Ameline (du nom du ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle), actuellement en discussion au parlement.



D'une part, ce projet de loi vise en pratique à imposer aux branches professionnelles de définir, avant le 31 décembre 2010, des mesures précises permettant la convergence des rémunérations. D'autre part, les entreprises se voient imposer, avant cette échéance, l'obligation d'établir un diagnostic précis de la situation, puis d'engager une négociation visant à programmer des mesures concrètes permettant la suppression des écarts. À défaut d'initiative, toute négociation collective de l'entreprise sur les salaires serait "paralysée".

La sanction semble dissuasive et efficace pour conduire les entreprises et les partenaires sociaux à s'impliquer davantage sur ce thème. Le prochain rendez-vous est fixé par le gouvernement au cours du deuxième semestre 2008. Il sera alors procédé à un bilan de mi-parcours, et à l'adoption, le cas échéant, d'un texte plus coercitif.

#### QUEL CONSTAT DANS LE SECTEUR BANCAIRE ?

Il est souvent cité en référence pour illustrer la situation des femmes, celles-ci représentant 60 % des employés, mais seulement 11,7 % des cadres supérieurs (catégorie I et au-delà). Des négociations ont été engagées au niveau de la branche depuis l'automne 2004 avec les partenaires sociaux. Les résultats de ces négociations sont attendus avec impatience par les observateurs dans cette branche, longtemps perçue comme avancée en terme d'avantages sociaux.

À l'étranger, le secteur bancaire voit surgir des procès retentissants pour discrimination sexuelle. Aux États-Unis, Morgan Stanley a versé durant l'été 2004, 54 millions de dollars à un fonds d'indemnisation. Des actions similaires se multiplient en Allemagne (contre Deutsche Bank AG et Citigroup) et en Angleterre (contre Merrill Lynch).

Dans ces affaires, l'argumentation soutenue par les salariées repose toujours sur l'inégalité de rémunération au travers de la discrimination à l'évolution de carrière et à la promotion. En effet, s'il est juste de parler en France d'écart salarial entre les hommes et les femmes, celui-ci ne semble pas aussi important que les données globales et brutes (évoquant un différentiel d'environ 25 % tous secteurs confondus) le laissent penser.

En réalité, l'inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes trouve en grande partie sa source ailleurs que dans la seule discrimination salariale : grossesse, maternité, parentalité, temps partiel, congé parental, déroulement de carrière, plafond de verre... sont autant de motifs contribuant à expliquer cette différence. À titre d'illustration, la proportion des femmes à temps partiel dans le domaine bancaire et financier en 2004 est largement supérieure à celle des hommes (22,6 % contre 2 %) et à la moyenne nationale (93 % contre 83 %) et, il ne s'agit pas de temps partiel choisi pour plus de tiers d'entre elles (étude DARES juin 2005). En pratique, il est plus approprié d'évoquer un écart de rémunéra-

## TENDANCES ET PRATIQUES

# OBSERVATIONS DES DRH CONCERNANT L'ÉGALITÉ SALARIALE HOMMES/FEMMES

■ **Les écarts salariaux entre hommes et femmes, à expérience et compétences comparables**, tendraient à se réduire surtout au niveau des jeunes cadres. L'écart serait seulement de quelques pour cent pour les jeunes diplômés embauchés par les banques. Les recruteurs observent d'ailleurs actuellement une proportion de femmes très élevée parmi les candidats issus de l'enseignement supérieur ; les métiers de la branche et les rémunérations semblent donc attractifs pour les jeunes diplômées.

■ **Certains recruteurs évoquent comme donnée d'observation** : les prétentions salariales exprimées lors du recrutement restent plus fortes pour les candidates, en début comme en cours de carrière.

■ **Un autre facteur avancé par ces mêmes recruteurs** tiendrait aux filières de formation empruntées par les hommes et les femmes : plus de formations en gestion, en finance, en mathématique ou en management suivies par les hommes et, davantage de formations juridiques, administratives, RH ou communication par les femmes. Les filières "matheuses" offrant semble-t-il, de meilleurs salaires à l'entrée du marché du travail ! L'écart hommes/femmes se reproduirait-il... ? L'étude de la DARES de janvier 2004 relève en tout cas que les "rendements des diplômes les plus élevés sont plus importants pour les hommes que pour les femmes".

■ **Les DRH et leurs équipes soulignent les efforts** qui commencent à être faits sur les comportements et les représentations, en aidant le management :

– à y voir clair sur les éventuels écarts, accepter de les reconnaître, suite parfois aux réflexions émises par les commissions sur l'égalité professionnelle émanant du comité d'entreprise ou suite à un accord.  
– à développer des pratiques visant non pas à l'égalité des salaires hommes/femmes mais bien à l'équité en matière de rémunération : reconnaissance et valorisation des compétences et des responsabilités, articulation entre bonus versés et performances, pratique systématique des entretiens annuels, non-pénalisation au retour d'un congé parental...

■ **La question du "plafond de verre" est souvent citée comme étant un effet durable**. À partir d'un certain niveau de qualification et de salaire, le nombre de femmes chuterait fortement, ce qui indirectement expliquerait les écarts salariaux globaux hommes/femmes. Le nombre de femmes cadres dans les niveaux J et K de la convention collective, est de fait très inférieur à celui des hommes.

■ **Les DRH évoquent également les différences de comportement** par rapport à la question de la mobilité professionnelle, que celle-ci soit géographiquement locale (bassin d'emploi), nationale ou internationale.

tion inexplicé d'environ 10 à 12 %, selon les études les plus approfondies.

En France, une approche pragmatique semble retenue. Certains accords d'entreprise (cf. accord BNP Paribas d'avril 2004) tentent de palier à ces facteurs – qui relèvent également de notre société – ayant des effets indéniables sur le niveau des rémunérations des femmes. D'autres

accords ont défini des indicateurs permettant d'apprécier l'évolution des pratiques inégalitaires et la convergence des situations (cf. adoption par Dexia en 2004 d'un plan d'actions Responsabilité Sociale). Le Crédit du Nord, la Bred et le Crédit Mutuel de Bretagne, entre autres, ont également conclu des accords salariaux plus aboutis, en faveur de l'égalité professionnelle.

En outre, aucun organisme bancaire ou financier ne figure pour l'instant parmi les lauréats du "Label Égalité" délivré par l'AFAQ/AFNOR, et remis par Nicole Ameline au printemps, à plusieurs grandes entreprises qui ont mis l'égalité professionnelle au centre de leur dialogue social. Le projet de loi Ameline, prend également en compte ces divers paramètres et tente de prévoir des mesures de correction. C'est l'idée du "plan d'actions". Ainsi, la femme en congé maternité, par exemple, devrait au moins bénéficier de la moyenne des augmentations individuelles pratiquées dans sa catégorie. Doit-on parler de discrimination positive? Ne va-t-on pas créer d'autres inégalités?

### LES ÉCARTS DE SALAIRES: QUELS SONT-ILS, ET COMMENT PEUT-ON LES CARACTÉRISER?

Les données disponibles sur le sujet demandent un examen très prudent. En effet, l'INSEE diffuse des données englobant l'ensemble des secteurs de la banque et ne distingue pas les métiers.

"Zoomer" sur tel ou tel type de banque est actuellement difficile, et, plus encore, affiner une analyse par grand type métier (chargé de clientèle, chargé d'affaires, conseiller en patrimoine, analyste risques...). Ces données ne font pas l'objet actuellement de séries statistiques. L'observatoire récemment mis en place dans la banque prévoit d'y travailler, les métiers repères pouvant servir de "dénominateurs communs" intéressants pour mener une analyse sur plusieurs années.

Les données INSEE disponibles font apparaître que les femmes représentent actuellement 54 % des salariés des banques. Environ 41 % d'entre elles sont employées, 46,4 % ont un statut intermédiaire et 12,6 % sont cadres. Ces données semblent indiquer des disparités salariales entre les hommes et les femmes (encadré ci-contre). Ces écarts peuvent tendre à se réduire, car les progressions des salaires moyens, toutes catégories confondues, sont très légèrement supérieures pour les femmes (écart de 0,1 à 0,2 par an en moyenne). Les effets ne peuvent toutefois apparaître que dans le moyen/long terme. L'étude DARES de janvier 2004, examinant un petit panel de banques, notait en revanche que les salaires variables et autres primes de performance pénalisaient un peu les cadres féminins, car elles avaient moins accès à des postes où la rémunération

comprend une part variable. Ici aussi la prudence est de mise car ce n'est pas la totalité du secteur bancaire qui était prise en compte.

### LES PRATIQUES ET LES STRATÉGIES RH DES EMPLOYEURS: OÙ EN EST-ON?

Les établissements bancaires ont observé pendant plusieurs années une prudente réserve sur le sujet de l'égalité salariale.

Un travail habituel d'étude et de suivi en vue de l'élaboration du bilan social a été réalisé, sans prise en compte managériale forte des différents écarts observés. Jusqu'en 2001, les banques répondaient aux obligations d'information et alimentaient les rubriques ad hoc du bilan social, sans trop passer de temps ou négocier sur le sujet...

Le cœur des préoccupations durant de nombreuses années se situait beaucoup plus sur l'emploi (période des restructurations bancaires), sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur l'accompagnement des évolutions des organisations et des métiers.

Ensuite, les établissements bancaires se sont attachés à développer des filières d'évolution pour les salariés, en visant attractivité/motivation et fidélisation. Des systèmes de gestion RH allant dans ce sens ont ainsi été élaborés, sans forcément s'attacher à la question de l'égalité salariale hommes/femmes, et en recherchant des approches résolument plus globales pour l'ensemble des salariés.

Les banques ont abordé assez récemment cet axe de l'égalité salariale, avec des initiatives prises par de grands établissements, comme le Crédit Lyonnais, BNP Paribas ou Dexia, par exemple.

### ÉQUITÉ POUR TOUS?

Il nous semble en conclusion que le souhait dominant (et certainement louable) est actuellement de renforcer les systèmes de reconnaissance des compétences et des performances pour tous les salariés qu'ils soient hommes ou femmes, jeunes ou plus anciens. La question de l'égalité salariale hommes/femmes est donc abordée sous un angle plus global. Les investissements réalisés par les directions des ressources humaines mettent aujourd'hui l'accent sur l'innovation en matière de dynamique salariale.

"Équité pour tous, en somme, plutôt qu'égalité entre les hommes et les femmes". Tels apparaissent actuellement le cap général et les souhaits de nombre de DRH. L'évolution du paysage juridique va-t-elle infléchir leurs priorités? ■

#### HOMMES/FEMMES

### Disparités salariales

(secteur banque)

#### ■ Salaire moyen

#### Cadres

Hommes 45,4 K€

Femmes 40,8 K€

Moyenne 43,9 K€

#### Techniciens

Hommes 26,9 K€

Femmes 25,5 K€

Moyenne 26,0 K€

Source: INSEE.