



N° 2370

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 27 janvier 2026

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

AU NOM DE LA DÉLÉGATION AUX DROITS DES FEMMES
ET À L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES ⁽¹⁾,

sur l'égalité salariale

PRÉSENTÉ PAR

Mmes VIRGINIE DUBY-MULLER, AGNÈS FIRMIN LE BODO et KARINE LEBON

Députées

(1) La composition de la Délégation figure au verso de la présente page.

La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes est composée de :

Mme Véronique Riotton, *présidente* ; Mme Marie-Charlotte Garin, M. Guillaume Gouffier Valente, Mme Sarah Legrain, Mme Anne-Cécile Violland, *vice-présidents* ; Mme Julie Delpech, Mme Karine Lebon, *secrétaires* ; Mme Nadège Abomangoli, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Guillaume Bigot, Mme Sylvie Bonnet, Mme Pascale Bordes, M. Louis Boyard, Mme Gabrielle Cathala, Mme Edwige Diaz, Mme Sandrine Dogor-Such, Mme Virginie Duby-Muller, Mme Agnès Firmin Le Bodo, Mme Martine Froger, Mme Sandrine Josso, Mme Fatiha Keloua Hachi, Mme Élise Leboucher, Mme Gisèle Lelouis, M. Guillaume Lepers, Mme Delphine Lingemann, Mme Christine Loir, Mme Marie-France Lorho, Mme Graziella Melchior, Mme Marie Récalde, Mme Sandra Regol, Mme Marie-Pierre Rixain, Mme Sandrine Rousseau, M. Emmanuel Taché, Mme Prisca Thevenot, Mme Céline Thiébault-Martinez.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	7
I. UNE ÉGALITÉ SALARIALE QUI PEINE À SE CONCRÉTISER	11
A. DES HÉRITAGES HISTORIQUES ET DES DÉTERMINANTS SOCIÉTAUX DURABLES	11
1. La notion de salaire féminin	11
2. L’impact de la maternité	13
3. Le poids du temps partiel.....	15
4. Polarisation du marché du travail et métiers féminisés	17
B. UN ARSENAL JURIDIQUE RENFORCÉ, POUR DES RÉSULTATS QUI RESTENT MODESTES	21
1. Un empilage de textes sans grande portée pratique.....	21
2. Un index dont le bilan est mitigé	23
3. Des sanctions trop limitées	25
C. DES DÉTERMINANTS STRUCTURELS ENCORE INSUFFISAMMENT ADRESSÉS	27
1. La pesanteur des stéréotypes.....	27
2. Une orientation trop genrée	30
3. Les Outre-mer : des territoires qui cumulent les difficultés	31
II. UNE DIRECTIVE EUROPÉENNE QUI DEVRAIT PROVOQUER UN CHANGEMENT DE PARADIGME	35
A. DES OUTILS STATISTIQUES PLUS PERTINENTS	35
1. Les failles et les limites de l’Index	36
2. De nouveaux indicateurs.....	37
3. Un accompagnement nécessaire des petites et moyennes entreprises.....	39
B. LA TRANSPARENCE SALARIALE DÈS L’EMBAUCHE	42

1. Les femmes désavantagées dans la négociation salariale	42
2. L'obligation d'afficher la fourchette de rémunération.....	43
3. L'interdiction de demander les salaires antérieurs.....	45
C. LA TRANSPARENCE TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE.....	47
1. Le droit à l'information sur sa situation individuelle.....	47
2. Le droit à l'information sur les niveaux moyens de rémunération des travailleurs de la même catégorie.....	48
3. L'obligation d'actions correctives en cas d'écarts injustifiés	51
D. UNE EFFICACITÉ REPOSANT SUR LES SANCTIONS	53
1. Une obligation de sanctions effectives, proportionnées et dissuasives.....	53
2. Des possibilités d'action juridictionnelle élargies avec l'inversion de la charge de la preuve	56
3. Un droit à indemnisation ou réparation intégrale	59
4. Les points de vigilance à ne pas négliger.....	59
III. LA NÉCESSITÉ D'ACTIONNER D'AUTRES LEVIERS POUR PARVENIR À L'ÉGALITÉ RÉELLE	61
A. DES MÉTIERS FÉMINISÉS SOUS ÉVALUÉS.....	61
1. Une classification inadaptée	61
2. Des critères d'évaluation non-sexistes à mettre en œuvre	64
3. La notion centrale de travail à valeur égale	67
B. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL DÉFAVORABLE AUX FEMMES	68
C. UN ACCOMPAGNEMENT DE LA PARENTALITÉ À RENFORCER.....	73
D. FLUIDIFIER LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES ET DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ	77
CONCLUSION.....	82
TRAVAUX DE LA DÉLÉGATION.....	85
I. AUDITIONS MINISTRES.....	85
II. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA DÉLÉGATION.....	116
ANNEXES	117
ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	117
I. PERSONNES ENTENDUES PAR LA DÉLÉGATION	117
II. PERSONNES ENTENDUES PAR LES RAPPORTEURES.....	118
ANNEXE N° 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT.....	120
1. L'égalité salariale et professionnelle : un principe plus qu'une réalité	120
2. La directive permettra de franchir une étape en matière d'égalité salariale mais d'autres leviers devront être actionnés pour parvenir à l'égalité réelle	121

INTRODUCTION

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes de l'Assemblée nationale attache une importance particulière aux questions relatives à l'égalité professionnelle, au premier rang desquelles la problématique de l'égalité salariale occupe une place centrale, tant celle-ci est déterminante pour les conditions de vie des femmes tout au long de leur vie active mais aussi s'agissant de leur retraite.

Un précédent rapport consacré à l'égalité économique et professionnelle avait été publié par la délégation en mars 2022. Celui-ci s'était attaché à décomposer les mécanismes à l'œuvre derrière les inégalités économiques et professionnelles à travers trois grands axes : l'accès au marché du travail et l'évolution de carrière, l'entrepreneuriat et la gouvernance économique. Le rapport dressait le constat de l'immense chantier en perspective auquel les avancées législatives successives n'avaient apporté que des réponses partielles.

Dans le sillage de la loi Copé-Zimmermann n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle qui avait permis d'améliorer la représentation des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, la loi Rixain n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle a imposé une représentation minimale de femmes dans les instances dirigeantes, à savoir les comités exécutifs (COMEX) et les comités de direction (CODIR) des grandes entreprises. Toutefois, ces lois qui ont permis l'émergence des femmes dans les plus hautes instances de direction des entreprises n'ont que partiellement remédié au plafond de verre auquel celles-ci sont régulièrement confrontées dans leur déroulement de carrière.

De la même manière, l'Index de l'égalité professionnelle mis en œuvre à partir de 2019, initialement conçu pour faire progresser au sein des entreprises l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, n'a pas produit les effets escomptés et n'a que peu contribué à la réduction des inégalités salariales. Il devait permettre de mesurer, en toute transparence, les écarts de rémunération entre les sexes et de mettre en évidence leurs points de progression. Lorsque des disparités salariales étaient constatées, des mesures de correction devaient être prises. Or, si l'Index a fourni des instruments de mesure, ces derniers sont apparus insuffisamment adaptés et la quasi absence de sanctions a rendu le dispositif peu efficace.

C'est pourquoi, des attentes importantes entourent **la directive 2023/970** du parlement européen et du conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la **transparence des rémunérations** et les mécanismes d'application du droit, laquelle doit être transposée en droit

interne au plus tard le 7 juin 2026. Un projet de loi va être déposé à cet effet et sera complété par des mesures réglementaires, afin de rendre effectives les multiples dispositions contenues dans la directive, à commencer par de nouveaux paramètres de mesure des inégalités salariales qui, en France, viendront se substituer à l'Index.

Compte tenu de l'enjeu important que représente la transposition de cette directive, la délégation a décidé d'entreprendre une mission relative à l'égalité salariale, centrée sur les dispositions de celle-ci, en élargissant l'analyse aux causes multifactorielles de ces inégalités persistantes et en insérant la directive au sein de politiques plus larges destinées à apporter une réponse durable aux inégalités salariales qui constituent un des principaux freins à l'égalité professionnelle.

En effet, en l'absence de politiques volontaristes, les inégalités salariales semblent vouées à perdurer, tant elles se réduisent lentement. Ainsi, entre 1995 et 2023, l'écart de revenu salarial a diminué d'un tiers entre femmes et hommes. Toutefois, en 2023, dans le secteur privé, le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 22,2 % à celui des hommes. Cet écart s'explique en partie par le moindre volume de travail annuel des femmes qui sont à la fois moins souvent en emploi au cours de l'année et davantage à temps partiel. Cependant, **même à temps de travail identique, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 14,2 %**. Ces différences de salaires s'expliquent par la répartition genrée des professions : les femmes n'occupent pas les mêmes emplois et ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes et accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. Les écarts de revenu salarial entre femmes et hommes sont encore plus marqués entre parents : les mères ont des temps de travail mais aussi des salaires en équivalent temps plein nettement inférieurs aux pères, et les écarts s'accroissent avec le nombre d'enfants. Toutefois, même en prenant des hommes et des femmes qui ont le même métier, le même âge et qui sont dans la même entreprise, il reste toujours un différentiel de l'ordre de 4 % qui relève de la discrimination pure.

C'est donc à l'ensemble de ces facteurs d'inégalités salariales qu'il convient de s'attaquer pour parvenir à l'égalité. La transposition de la directive européenne devrait permettre d'enclencher une dynamique positive qui nécessitera néanmoins des actions complémentaires que ce soit en termes d'orientation, d'accompagnement à la parentalité ou d'organisation du travail dans l'entreprise pour que les femmes puissent enfin bénéficier des mêmes opportunités que les hommes.

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Accompagner les petites et moyennes entreprises pour une mise en œuvre opérationnelle et soutenable de la directive

Recommandation n° 3 : Prévoir un accompagnement renforcé des entreprises de 50 à 250 salariés pour leur fournir les outils nécessaires au calcul du 7^e indicateur relatif à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs, notamment pour la construction des catégories.

Recommandation n° 4 : Mettre en place des tests TPE/PME, afin de vérifier la faisabilité des obligations issues de la directive pour les plus petites entreprises et mettre en œuvre des ajustements en fonction des résultats, de façon à ne pas mettre celles-ci en difficulté.

Recommandation n° 5 : Pour les entreprises de moins de 10 salariés, reporter les obligations d'information des salariés sur les branches professionnelles qui définissent les critères de fixation des salaires et qui opèrent les classifications, afin de ne pas placer les TPE en situation d'insécurité juridique.

Recommandation n° 10 : Élaborer des modules de formation mis à disposition des entreprises de moins de 250 salariés pour leur donner les outils nécessaires à la construction d'une politique de rémunération transparente et équitable, basée sur des critères objectifs.

Recommandation n° 11 : Créer une obligation de révision des classifications au niveau des branches professionnelles, sur la base de critères objectifs non sexistes et désigner un organe de suivi pour vérifier cette mise en œuvre, afin d'offrir un support aux entreprises pour la détermination des catégories.

Recommandation n° 1 : Déployer, dans chaque département d'Outre-mer, un dispositif d'appui opérationnel à la mise en œuvre des obligations de transparence salariale (outils, référents, accompagnement des branches et des TPE/PME), afin de sécuriser la production des données et d'assurer une application effective et homogène des nouvelles règles sur l'ensemble du territoire national.

Transformer les obligations juridiques en droits effectifs pour les salariés

Recommandation n° 7 : Spécifier que la fourchette de rémunération, rendue obligatoire lors de la publication d'une offre d'emploi, ne présente pas un écart de plus de 10 % entre le bas et le haut de la fourchette, afin de ne pas perpétuer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes constatées dès l'embauche.

Recommandation n° 8 : Rendre obligatoire sur les sites d'offres d'emploi, la mention qu'il est interdit aux employeurs de demander aux candidats leurs salaires actuels ou antérieurs.

Recommandation n° 9 : Prévoir un affichage dans toutes les entreprises informant les salariés de leur droit à demander et obtenir par écrit des informations sur leur niveau de rémunération individuel ainsi que sur les niveaux moyens, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant un même travail ou un travail de valeur égale.

Recommandation n° 12 : Conformément à l'article 29 de la directive qui prévoit que chaque État membre désigne un organisme chargé de suivre et de soutenir la mise en œuvre des mesures nationales relatives à celle-ci et prend les dispositions nécessaires à son bon fonctionnement, désigner le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) comme organisme de suivi et renforcer les moyens matériels et humains mis à sa disposition, afin de lui permettre d'accomplir cette mission.

Recommandation n° 13 : Augmenter de manière conséquente les effectifs de l'inspection du travail, en constante diminution depuis 2017, afin que les inspecteurs du travail soient en capacité d'exercer leur mission de contrôle des entreprises en matière d'inégalités salariales.

Recommandation n° 14 : Prévoir que l'action de groupe concernant les salariés du privé soit du ressort, non pas du tribunal judiciaire, mais du conseil de prud'hommes qui a une compétence avérée en matière de litiges s'élevant à l'occasion du contrat de travail et devant lequel le ministère d'avocat n'est pas obligatoire, contrairement au tribunal judiciaire.

Recommandation n° 15 : Prendre en compte, pour la construction des catégories permettant de comparer les emplois de valeur égale, les conditions de travail et les compétences non-techniques mises en œuvre dans les métiers à prédominance féminine qui sont actuellement sous-évalués.

Recommandation n° 16 : S'agissant de la détermination de la valeur égale, remplacer les critères figurant dans le Code du travail, à savoir les connaissances professionnelles, les capacités découlant de l'expérience acquise, les responsabilités, la charge physique ou nerveuse, par les critères explicitement mentionnés dans la directive, c'est-à-dire les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail.

Recommandation n° 2 : Mettre en place un plan d'action interministériel dédié à l'égalité salariale en Outre-mer, assorti de moyens identifiés et d'un suivi annuel d'indicateurs territorialisés, afin de garantir l'effectivité des dispositifs existants et de réduire durablement les écarts de rémunération.

Compléter la directive par des leviers structurels pour réduire durablement les inégalités salariales

Recommandation n° 6 : Proposer et développer des formations, en présentiel ou en ligne, à la négociation salariale, sur le modèle de celles de l'APEC, ouvertes aux femmes inscrites à France Travail.

Recommandation n° 17 : Mettre en place des mesures adaptées, tant au niveau des entreprises que des pouvoirs publics, notamment en matière de temps partiel, pour améliorer la présence des femmes sur le marché du travail, laquelle entraîne à elle seule un différentiel de 10 % entre les salaires des femmes et des hommes, celui-ci n'étant pas couvert par le champ d'action de la directive.

Recommandation n° 18 : Améliorer la formation et renforcer l'attractivité des métiers de la petite enfance. Augmenter et diversifier l'offre en matière de modes de garde, afin de réduire le décrochage des femmes du marché du travail et de limiter le recours au temps partiel consécutif aux maternités.

Recommandation n° 19 : Renforcer la lutte contre les discours masculinistes dans les politiques publiques du numérique et mener des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des jeunes pour contrer les discours masculinistes, tant dans les établissements scolaires que dans la sphère médiatique, afin de garantir l'accès à une éducation complète à la sexualité et à une éducation au numérique pour tous.

Recommandation n° 20 : Encourager et soutenir les réseaux professionnels féminins, tant au niveau des entreprises que des organismes institutionnels (APEC, France Travail, SDFE, grandes écoles et universités, etc.) et développer les actions de mentorat en direction des femmes, afin de lutter contre le plafond de verre.

Recommandation n° 21 : Assurer le suivi annuel, dans les entreprises de plus de 50 salariés, des augmentations et des promotions par sexe, afin de mieux objectiver la politique salariale et de se prémunir contre les stéréotypes genrés et les biais sexistes.

I. UNE ÉGALITÉ SALARIALE QUI PEINE À SE CONCRÉTISER

L'égalité salariale entre les femmes et les hommes a certes progressé au fil des décennies et des nombreux textes, tant au niveau national qu'au niveau européen qui l'ont érigée en principe. Toutefois, des différentiels encore importants subsistent et l'égalité réelle est loin d'être atteinte. Selon certains calculs, si les progrès salariaux des femmes poursuivaient le même rythme qu'entre 1960 et 2001, l'égalité salariale pleine et entière dans le monde serait atteinte en 2059. Néanmoins, au vu de la stagnation constatée depuis 2001, l'American Association of University Women avance plutôt la date de 2152 quand le Forum économique mondial évoque, pour sa part, la date de 2186. Des politiques volontaristes agissant sur différents leviers apparaissent donc indispensables ⁽¹⁾.

A. DES HÉRITAGES HISTORIQUES ET DES DÉTERMINANTS SOCIÉTAUX DURABLES

Dès l'apparition du travail rémunéré pour les femmes, par opposition au travail domestique considéré comme gratuit, les femmes sont faiblement rémunérées et la valeur de leur travail n'est pas reconnue. Un écart s'instaure avec les rémunérations des hommes, lequel s'inscrit dans une construction sociétale et une organisation du marché du travail qui sont peu propices au rattrapage par rapport à leurs homologues masculins et qui nuisent à leur émancipation économique.

1. La notion de salaire féminin

Les femmes ont toujours participé au fonctionnement de la société, en travaillant aux champs ou à la maison mais c'était un travail invisible, silencieux et non rémunéré. Au début du XIXe siècle, le monde agricole connaît des difficultés et le salaire masculin ne suffit plus pour vivre. Les femmes complètent alors le salaire familial par des travaux de couture à domicile. Payées à la pièce, elles perçoivent une **rémunération considérée comme un appoint** qui n'est pas vital pour leur famille. On va alors construire des salaires grignotés qui ne seront jamais en reconnaissance du travail accompli.

La révolution industrielle change progressivement l'organisation du travail. Des machines actionnées par la vapeur remplacent les métiers à tisser. Des manufactures se transforment en usines et embauchent massivement des ouvrières. La main-d'œuvre féminine est une main-d'œuvre très encadrée et surveillée. Les femmes qui travaillent sont généralement contraintes de travailler : célibataires, veuves, divorcées, d'autres n'ont pas le choix parce que leur mari a un salaire très faible. Dans l'industrie textile, la rémunération quotidienne moyenne est de deux francs pour un ouvrier, contre moins d'un franc pour une ouvrière. Les femmes

(1) Hello Work (Droits des femmes et égalité salariale : les dates clés dans l'Histoire | Hello work).

subissent, du seul fait d'être des femmes, une réduction systématique de leur salaire : on considère qu'elles vont moins vite, qu'elles font moins d'efforts physiques. Il y a donc toujours l'idée que l'apport productif des femmes est moindre. Par ailleurs, il y a eu pendant un certain temps l'idée que les femmes seraient une sorte d'armée de réserve de travail qui ferait concurrence aux hommes et que si les femmes étaient employées, cela ferait baisser le salaire des hommes ⁽¹⁾.

Ce qui rend difficile la situation des femmes dans le milieu du travail, c'est qu'elles sont exclues de l'éducation. La première étape, c'est l'amélioration de la formation des filles, afin d'acquérir une qualification professionnelle. À la fin du XIXe siècle, l'industrialisation entraîne la création de métiers dans le secteur tertiaire : employées de banque, vendeuses, télégraphistes, opératrices, de nouvelles opportunités s'offrent aux femmes. Les employeurs profitent volontiers de cette main-d'œuvre qui leur coûte moins cher.

Pendant la première guerre mondiale, le travail de toutes les Françaises s'avère indispensable pour faire tourner l'économie. Des femmes occupent des postes jusque-là réservés aux hommes. Les usines d'armement embauchent à tour de bras des ouvrières. Elles leur proposent un salaire élevé, il reste quand même inférieur de moitié à celui des hommes. L'armistice signé, les femmes sont incitées à quitter leur poste, pour laisser la place aux hommes qui rentrent. Du jour au lendemain, elles sont à nouveau assignées au foyer, mais le manque de main-d'œuvre apparaît bientôt flagrant. **Dans les premières conventions collectives, en 1919, patronat et syndicats se mettent d'accord sur le principe d'abattements sur le salaire des femmes.** Le salaire féminin est donc acté collectivement, sans l'avis des principales concernées.

Lors des accords de Matignon de 1936, on a limité les différences de salaire mais on a quand même considéré qu'un écart de salaire de 15 à 20 % entre les femmes et les hommes était admissible. Certes, les femmes dans les usines vont connaître des hausses de rémunération très importantes, mais c'est parce qu'il va y avoir des hausses de salaire généralisées, notamment pour les bas salaires qui concernent majoritairement les femmes.

En 1946, Ambroise Croizat, ministre communiste du travail, inscrit la fin de tous les abattements qui sera ensuite relayée dans le préambule de la Constitution de 1946 qui prévoit dans son article 3 que « *La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme* ». Il faudra néanmoins attendre 1950 pour qu'une loi sur les conventions collectives soit mise à jour et inscrive le principe d'un salaire égal pour un travail égal. C'est la fin du salaire féminin, il aura fallu plus d'un siècle pour reconnaître juridiquement la valeur du travail des femmes. Toutefois, il reste encore des traces dans les mentalités. Un siècle et demi de domination patriarcale gravée dans le Code civil napoléonien ne s'efface pas simplement en modifiant les textes.

(1) documentaire, « *L'émancipation des femmes, une histoire d'argent* », réalisé par Bénédicte Loubère (disponible sur France TV).

2. L'impact de la maternité

La maternité, dont la charge repose encore essentiellement sur les femmes, joue un rôle majeur dans la progression de carrière des femmes et les inégalités salariales. En effet, **la maternité est fortement liée aux contraintes horaires attachées à la parentalité et à l'inégalité persistante du partage des tâches domestiques au sein des ménages**. Cela se répercute inévitablement sur l'engagement professionnel des femmes qui, contrairement aux hommes, se trouvent confrontées à l'impératif de conciliation vie professionnelle/vie familiale.

Ainsi, la convergence des salaires entre les femmes et les hommes semble nettement freinée par la maternité. **La persistance de l'écart salarial apparaît aujourd'hui principalement liée aux conséquences des maternités**. L'arrivée d'un enfant entraîne pour les mères des pertes de rémunération annuelle largement corrélées à des ajustements sur leur temps de travail. Cette pénalisation est plus forte pour les mères dont le salaire se trouve dans le bas de la distribution des salaires.

Comment expliquer que l'avantage croissant en capital humain ⁽¹⁾ des femmes ne se soit pas traduit par une diminution des écarts de rémunération via une répartition plus équilibrée des femmes et des hommes entre les secteurs et les emplois ? De nombreux travaux dès la fin des années 1990 vont souligner le rôle des maternités pour expliquer le fait que les gains des femmes en formation et expérience ne se traduisent pas plus en rémunération supérieure. Un ensemble de travaux a ainsi exploré, avec des analyses en panel, l'ampleur de la pénalisation salariale à long terme des mères par rapport à des femmes n'ayant pas eu d'enfants (le *family wage gap*). Dans cette lignée, Meurs et al. (2010), en utilisant les historiques d'activité de l'enquête Familles et Employeurs, montrent que les femmes qui ont interrompu leur activité sont désavantagées par rapport aux femmes (avec ou sans enfant) qui ont poursuivi une carrière continue à temps complet. De plus, les femmes ne s'étant pas interrompues sont également pénalisées par rapport à leurs homologues masculins, sans que cela puisse s'expliquer par des différences d'expérience professionnelle effective. D'autres recherches en France se sont intéressées spécifiquement à l'impact des interruptions d'activité liées aux congés parentaux (Piketty, 2005 ; Lequien, 2012 ; Joseph et al., 2013), toutes concluant à une pénalisation d'autant plus élevée que le congé parental est long. Ainsi, Lequien (2012) estime qu'une année supplémentaire de congé parental entraîne une pénalisation salariale de l'ordre de 7 % à 17 % selon que l'on inclut ou non le temps partiel dans la spécification ⁽²⁾.

(1) Le « capital humain » est un terme économique regroupant l'éducation et l'expérience professionnelle, chacun de ces deux facteurs jouant positivement sur les rémunérations. De ce point de vue, les femmes ont rattrapé puis dépassé les hommes. Ainsi, une proportion plus élevée de femmes que d'hommes a un diplôme au moins égal au baccalauréat, dont les diplômés BAC+3 à partir des années 2000. L'expérience potentielle, mesurée par la différence entre l'âge d'un individu et une approximation de son âge à l'entrée sur le marché du travail, basée sur son niveau de diplôme, est désormais pratiquement équivalente entre les femmes et les hommes.

(2) Dominique Meurs et Pierre Pora, 2019, « [Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France : une lente convergence freinée par les maternités](#) », *Économie et Statistique* : 510-511-512 – 2019.

De façon générale, la naissance du premier enfant n'affecte pas le revenu salarial total des pères (avec toutefois une prime à la paternité huit ans plus tard, mais faiblement significative). Que ce soit la participation, les heures rémunérées, le salaire horaire, être père n'entraîne aucune variation significative. Il n'en est pas de même pour les femmes. L'arrivée du premier enfant entraîne une chute relative du revenu salarial total de 40 % l'année zéro (cette chute inclut le temps passé en congé de maternité), et ensuite une pénalité durable de la rémunération annuelle totale de l'ordre de 30 %. **Cette chute des revenus provient notamment de trois composantes : interruption de carrière, réduction durable des heures rémunérées et pénalisation en salaire horaire.** Cette dernière apparaît plus tardivement, et peut s'interpréter comme la résultante d'une moindre présence au travail qui peut avoir des conséquences négatives sur les déroulements de carrière et les promotions. La pénalisation en salaire horaire se creuse au fil du temps pour aboutir à un écart d'environ 20 % en fin de période.

L'énergie et le temps demandés par les enfants peuvent aussi se traduire par la recherche d'emplois moins « exigeants », ou de conditions horaires plus souples : emplois à temps partiel bien sûr, mais aussi emplois impliquant moins de responsabilités et de contraintes (déplacements professionnels, horaires de réunion, etc.). Le rôle des politiques de ressources humaines dans les entreprises et leur impact différencié sur les femmes et les hommes permet d'expliquer l'écart de salaire croissant au fil des années entre les mères et les pères. Les mères, surtout à la naissance du deuxième enfant, vont être plus souvent dans des entreprises où la flexibilité horaire est plus grande, plus proches de leur domicile, et moins rémunératrices. Concilier vies familiale et professionnelle peut aussi conduire à des contraintes réduisant les opportunités salariales des mères. Les mères changent moins souvent d'employeur que les pères et travaillent plus souvent dans des entreprises où la part de salariés rémunérés au Smic est plus importante. Ces dynamiques de carrière moins favorables s'ajoutent à la baisse de salaire qui suit une naissance pour les mères et non pour les pères.

L'arbitrage vie familiale/vie professionnelle ne se pose pas dans les mêmes termes selon le niveau de salaire et les perspectives de carrière. Le système institutionnel français joue aussi dans les choix professionnels après une naissance : la perspective d'un congé parental rémunéré dès le premier enfant à un montant forfaitaire un peu inférieur à 500 euros mensuels est plus attractive pour les salariées proches du Smic que pour celles qui sont mieux rémunérées ; réciproquement, le coût des gardes d'enfant est plus facile à assurer pour les hauts salaires. Plus le salaire horaire avant la naissance est faible, plus celle-ci entraîne des ajustements de l'offre de travail des femmes, soit par interruption d'activité, soit par diminution du nombre de jours travaillés par an ou passage à temps partiel. Néanmoins, l'ajustement sur les horaires (le temps partiel) concerne l'ensemble des groupes pratiquement jusqu'au sommet de la distribution.

Cela correspond à une stratégie *a priori* rationnelle du ménage dans la gestion du temps : le mieux rémunéré des deux parents reste sur le marché du travail grâce au travail non-marchand de son conjoint, maximisant ainsi le bien-être du

ménage (Becker, 1985). De l'autre, la spécialisation sexuée observée en pratique découle du fait que ce sont les femmes qui ont le moins à perdre à se retirer du travail, sous réserve que le ménage soit stable dans le temps.

Entendu par vos rapporteuses, M. Thomas Breda, économiste, indique que cette question de normes sociales autour de qui s'occupe des enfants, est doublée d'incitations économiques. Au sein d'un couple, par exemple, un couple de cadres, où les deux gagnent 30 000 euros par an, s'il y en a un qui fait carrière quelques années après, il gagnera 100 000 euros et l'autre gagnera toujours 30 000 euros. Si les deux ralentissent, quelques années après, les deux gagneront 40 000 euros. C'est donc plus intéressant financièrement qu'il y en ait un qui fasse carrière. Le marché du travail et l'organisation des carrières n'incitent pas en fait à un partage équitable, à un ralentissement équitable de l'activité professionnelle au moment des enfants. C'est une prise de conscience plus large, des changements sociétaux aussi plus larges et d'organisation du travail qui doivent être menés pour permettre *in fine* de réduire les inégalités de salaire entre les hommes et les femmes.

Ainsi, les écarts de salaire entre femmes et hommes augmentent nettement au cours de leur vie, et en particulier lorsqu'ils ont des enfants. En moyenne sur la période 1995-2015 dans le secteur privé, le salaire net horaire des femmes est inférieur de 18 % à celui des hommes. Cette moyenne cache de fortes disparités selon l'âge : les femmes gagnent environ 6 % de moins que les hommes à 25 ans, 13 % à 35 ans et 20 % à 45 ans. Cette évolution est, pour l'essentiel, due à l'accroissement des écarts entre mères et pères : **les mères gagnent 11 % de moins que les pères à 25 ans mais 25 % de moins à 45 ans, alors que l'écart de salaire entre sexes chez les salariés sans enfant se maintient autour de 7 % à tout âge.** Tous âges confondus, l'écart de salaire entre pères et mères est de 23 % ⁽¹⁾.

Les enfants seraient-ils le dernier rempart avant l'égalité ? À y bien regarder, il n'est guère d'explication de l'écart des salaires entre les femmes et les hommes qui ne mette en jeu, d'une façon ou d'une autre, la maternité et la charge des responsabilités familiales.

3. Le poids du temps partiel

Un autre effet des enfants sur les carrières est le passage à temps partiel. C'est une option moins fréquente (9 % déclarent réduire leur temps de travail après une naissance), et adoptée surtout après une deuxième naissance. Elle révèle le désir de nombre de femmes de se maintenir en emploi même lorsque les contraintes familiales sont fortes. La réforme de l'allocation parentale d'éducation en 2004, a contribué au développement de l'emploi à temps partiel des mères sous l'effet de l'élévation du montant des prestations pour les cessations partielles d'activité, tant

(1) *Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ? Insee Analyses* N° 44, paru le 19/02/2019.

pour les premières naissances que pour celles de rang deux et trois (Marical, 2007). Les mères qui optent pour le temps partiel sont plus aisées, occupent plus souvent des emplois en CDI ou des emplois de titulaires de la fonction publique (Ulrich et Zilberman, 2007). Les périodes d'emploi à temps partiel sont longues, et les mères restent souvent à temps partiel après la période de droit (Ananian, 2010).

Le développement de l'utilisation du temps partiel comme mode de conciliation entre travail et vie familiale est souvent associé à des emplois moins bien rémunérés. Tout au long de leur carrière, les femmes y ont davantage recours que les hommes, une tendance qui s'explique notamment par la répartition des tâches familiales et la surreprésentation féminine dans des secteurs où ce type de contrat est fréquent. Ces facteurs contribuent à accentuer les inégalités professionnelles et salariales.

En 2023, 17,4 % des salariés français, soit environ quatre millions de personnes, occupaient un poste à temps partiel. **La population à temps partiel est à 77,9 % féminine. En 2023, parmi les salariés, 26,6 % des femmes et 7,8 % des hommes sont à temps partiel.** Cependant, depuis le début des années 2000, le temps partiel masculin a progressé tendanciuellement, alors que celui des femmes a peu fluctué avant de baisser nettement depuis 2014. Les catégories socioprofessionnelles les plus concernées par le temps partiel sont celles où les femmes sont surreprésentées. Ainsi, parmi les employés, qui comptent 75,9 % de femmes, la proportion de salariés à temps partiel est de 30,1 %. **Pour les femmes, la propension au temps partiel augmente avec le nombre d'enfants.** Ainsi, en 2023, 35,5 % des femmes salariées ayant au moins trois enfants à charge travaillent à temps partiel, cette proportion atteint 39,4 % pour celles dont le plus jeune enfant a entre trois et cinq ans. Les femmes invoquent davantage des raisons d'ordre familial pour s'occuper d'enfants ou de proches (29,8 %, contre 8,2 % des hommes). ⁽¹⁾

Travailler à temps partiel peut également relever d'une contrainte liée à l'emploi occupé. En 2023, près d'un salarié à temps partiel sur quatre l'est parce qu'il n'a pas trouvé d'emploi à temps complet (23,2 % pour les femmes et 28,6 % pour les hommes). En France, près d'un million de salariés travaillent à temps partiel sans l'avoir véritablement choisi. Une situation qui fragilise leurs revenus, leurs perspectives d'évolution et leur équilibre de vie. **Dans certains métiers, cette organisation du travail demeure encore très répandue et difficile à contourner.** Le temps partiel subi reste particulièrement concentré dans quelques secteurs, où l'activité varie selon les heures ou les jours. La grande distribution, par exemple, fonctionne largement avec des contrats de 20 heures ou moins, calés sur les pics d'affluence. L'hôtellerie-restauration est également touchée : services du midi, coupures, soirées, le rythme ne permet souvent pas d'ouvrir des postes à temps plein. Les métiers des services à la personne, comme l'aide à domicile, la garde d'enfants ou l'accompagnement des personnes âgées, sont aussi fortement concernés : les interventions se font par créneaux épars, rendant difficile la

(1) *Temps partiel, Insee Références, paru le 22/07/2024.*

construction d'un planning continu. On retrouve également ce phénomène dans le nettoyage, la livraison ou encore certains emplois administratifs fractionnés.

Le temps partiel subi fragilise d'abord le revenu, souvent trop bas pour couvrir les dépenses courantes, surtout lorsque les heures complémentaires sont imprévisibles. Mais il influence aussi fortement la trajectoire professionnelle, avec un accès limité aux formations, moins d'opportunités d'évolution et globalement une moindre reconnaissance. **Les femmes sont les premières touchées, car elles occupent une grande partie des postes concernés**, ce qui contribue à maintenir les inégalités salariales et la précarité économique.

Cette situation a également des conséquences négatives sur le calcul de la retraite. Souvent, le travail à temps partiel ne suffit pas à valider quatre trimestres sur l'année car les revenus acquis restent faibles. Un frein qui impacte la retraite des Français concernés et notamment des femmes. Exercer une activité à temps partiel complexifie ainsi l'atteinte d'une retraite à taux plein. Pour les salariés du privé, le montant de la pension de retraite peut se trouver réduit si le temps partiel survient au cours des « 25 meilleures années ». Une longue période d'activité à temps partiel réduira également le nombre de points acquis pour la retraite complémentaire. Travailler à temps partiel sur le long terme a un impact sur l'âge de départ à la retraite et le calcul de la pension. Les répercussions du temps partiel se font donc sentir sur les salaires, les perspectives de carrière et les pensions de retraite des femmes.

Selon Karine Briard ⁽¹⁾, économiste et chargée d'études à la Dares, plus il y a de femmes travaillant à temps partiel et/ou dans des emplois précaires, plus cela alimente les préjugés selon lesquels elles auraient de faibles compétences techniques ou encore que leur disponibilité est corrélée aux besoins de la famille et au fait d'être mère. Ces préjugés agissent comme des prophéties autoréalisatrices car, en retour, les employeurs légitiment le fait que les femmes soient cantonnées à des emplois plus précaires, et/ou qu'elles ne soient pas à temps complet, perpétuant ainsi les inégalités en défaveur des femmes. Le temps partiel n'est pas uniquement un révélateur des inégalités de genre : il les entretient.

Le tribut à payer pour la conciliation vie familiale/vie professionnelle est donc particulièrement lourd pour les femmes et le cantonnement dans un nombre restreint de métiers où les perspectives professionnelles sont plus limitées accentue le phénomène.

4. Polarisation du marché du travail et métiers féminisés

(1) *Ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes : quels liens avec le temps partiel ?* Dares, Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques | 2019. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_etudes_segregation_professionnelle_femmes_hommes_temps_partiel.pdf

En France, l'emploi est structurellement genré. Les femmes salariées se répartissent sur un nombre plus limité de métiers que les hommes. **Dix des 87 familles professionnelles rassemblent près de la moitié des femmes**, contre 17 pour les hommes. Un cinquième de l'emploi des femmes se concentre sur les métiers d'agents d'entretien, d'enseignants et d'aides-soignants.

Selon l'Insee, un métier est dit mixte s'il comporte 40 à 60 % de chacun des genres. En France, la mixité des métiers progresse très lentement : **8 salariés sur 10 exercent un métier non mixte. 23 métiers sur 88 sont dits « féminisés ou très féminisés »**, 44 sur 88 sont dits « masculinisés ou très masculinisés » et 21 métiers répondent au critère de mixité ⁽¹⁾.

Pour Karine Briard, économiste et chargée d'études à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques politiques de l'emploi et Formation professionnelle (Dares), plusieurs théories s'opposent. D'un côté, il y a les « essentialistes de genre », affirmant que les hommes et les femmes auraient des préférences et des aptitudes distinctes, qui les conduiraient vers des métiers différents. « *Ainsi, les femmes iraient plus volontiers vers les professions de l'enseignement ou du soin, qui sollicitent les valeurs maternelles et les capacités relationnelles dont elles seraient plus dotées que les hommes, explique la chercheuse, mais, considérées comme naturelles, les compétences mises en œuvre dans ces métiers seraient peu reconnues et mal valorisées* ». Cette théorie est largement critiquée par les institutionnalistes. Pour eux, des barrières plus ou moins explicites freinent l'accès des femmes à certains emplois stables et qualifiés, et déterminent ainsi leurs conditions de travail, dont leur temps de travail. Ces barrières que la chercheuse appelle des « manœuvres défensives », venant surtout des travailleurs masculins et de leurs représentants, peuvent prendre la forme de demandes de certifications imposées aux entrants ou encore de conditions d'ancienneté. Basées sur des stéréotypes de genre, elles visent à écarter les femmes de certains métiers, afin que les salariés en place conservent leurs avantages mais aussi le prestige attaché à leurs emplois, « *supposé être menacé par les capacités préjugées moindres des femmes* » poursuit Karine Briard.

Cette ségrégation professionnelle qui assigne les personnes à des métiers différents en fonction de leur sexe éloigne les femmes d'un certain nombre de métiers. **Les femmes** restent plus diplômées que les hommes (53 % des femmes âgées de 25 à 35 ans sont diplômées du supérieur versus 46 % des hommes) mais elles **s'orientent moins vers les filières scientifiques** (à l'exception des études de santé). Dans les études supérieures, on les retrouve dans les formations paramédicales et sociales (86 % des étudiants sont des femmes), langues-lettres-sciences humaines (70 %) puis médecine et pharmacie (66 %). **Les hommes se retrouvent dans les formations d'ingénieurs** (71 % sont des hommes), en DUT-sciences-Staps (59 %) et CPGE (Classes préparatoires aux grandes écoles, 58 %). ⁽²⁾

(1) <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/chiffres-cles-vers-legalite-reelle-entre-les-femmes-et-les-hommes-edition-2023>

(2) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047789?sommaire=6047805>

Après leurs études, les femmes s’engagent sur un nombre plus restreint de métiers. Cette répartition stéréotypée affecte l’équilibre du marché du travail des femmes et entraîne des parcours professionnels très différents. **La part des femmes dans les métiers de la santé, de l’enseignement, de l’action sociale et de l’aide à domicile reste ainsi prépondérante. Les hommes sont largement majoritaires dans les métiers de l’industrie et du numérique.** Une étude de l’INSEE indique que 6 % des personnes en emploi exerçaient en France, en 2022, une profession du numérique ou un métier « vert »⁽¹⁾. Les femmes sont très peu présentes dans ces métiers. Celles qui exercent ces professions sont souvent plus jeunes et plus qualifiées que le reste de la population féminine en emploi et occupent en général des postes de cadres ou de professions intermédiaires. De façon globale, les femmes occupent majoritairement des professions intermédiaires, les hommes des métiers ouvriers. 19 % des femmes sont cadres contre 24 % des hommes.

De nombreux travaux ont montré que la ségrégation des professions selon le genre pèse sur les niveaux de rémunération qu’elles proposent. En l’espèce, le constat général est celui de niveaux de salaires plus faibles en moyenne dans les professions « féminines » comparativement aux professions « mixtes » ou « masculines ». L’étude récente d’Amine Chamkhi et Fabien Toutlemonde (2015) à partir des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) et de la nomenclature des familles professionnelles établit que **les salaires sont inférieurs de près de 19 % dans les professions « féminines » en France comparativement aux professions à personnel majoritairement masculin**⁽²⁾. Cela tient notamment à des niveaux de qualification très différents par « genre » des métiers : un seul métier de cadre est à dominance féminine (médecins et assimilés), tandis qu’un seul métier d’employé est à dominance masculine (agents de gardiennage et de sécurité). Les métiers de cadres se retrouvent donc plutôt dans les familles professionnelles à dominance masculine, tandis que les métiers d’employés sont pour l’essentiel à dominance féminine. La composante « inégalités interprofessionnelles » de l’écart salarial femmes-hommes reflète la **concentration des femmes sur des métiers moins qualifiés, qui sont aussi les moins bien rémunérés.** La concentration de l’emploi des femmes sur les métiers les moins rémunérateurs est donc un déterminant structurel important des écarts salariaux entre les femmes et les hommes.

La valorisation salariale des compétences mises en œuvre dans le travail selon que les métiers exercés ont un personnel majoritairement féminin, ou non est différente (England, 1992 ; Lemièrre, Silvera, 2010). La dévalorisation des métiers « féminins » prendrait sa source dans les stéréotypes et représentations sociales du métier et de la qualification construits dans un cadre de division traditionnelle des rôles sexués. En résulte **une moindre reconnaissance salariale des compétences utilisées dans ces métiers** dans la mesure où elles font l’objet d’une tendance à la « naturalisation » (Steinberg, 1990). Selon ces travaux, le taux de femmes dans une profession serait l’indice de l’exercice de compétences spécifiques propres à la gent

(1) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7634470?sommaire=7456956>

(2) Dares, analyses, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2015-082.pdf>

féminine, ce qui conduirait à déprécier les salaires distribués indépendamment du capital humain détenu ⁽¹⁾. Les femmes sont dissuadées d'entreprendre une carrière traditionnellement perçue comme étant masculine, tandis que les hommes évitent les métiers exercés majoritairement par des femmes.

Tout travail présente des difficultés quel que soit le genre de l'employé. Cependant, le genre peut être la cause de difficultés, en particulier pour qui choisit un secteur dans lequel le genre opposé est surreprésenté. Les difficultés à surmonter pour exercer un métier qui ne correspond pas au genre assigné par les stéréotypes genrés sont nombreuses. Pour les femmes dans un secteur à prédominance masculine : difficultés liées à la force physique ; augmentation du stress et de l'anxiété ; intimidation et violence fondée sur le genre ; manque de possibilité d'évolution ; discriminations fondées sur la grossesse et la maternité ; manque de respect de la part des collègues ; stéréotypes concernant la capacité à diriger ; isolement et manque de soutien ; absence d'augmentation et de possibilité de promotion.

Pour les hommes dans un secteur à prédominance féminine : incompréhension de la part des autres hommes ; manque de reconnaissance ; sentiment de honte ; manque d'opportunités de progression ; commentaires relatifs à l'orientation sexuelle ; stigmatisation sociale ; plaisanteries douteuses ; manque de confiance ; anxiété sociale à l'idée de travailler dans un rôle traditionnellement féminin. En résumé, pour une femme, travailler dans un secteur masculin représente un défi semé d'embûches, pour un homme, travailler dans un secteur féminin est perçu comme une forme de régression sociale, marque d'un manque d'ambition professionnelle. Ces préjugés sont tenaces et jouent encore à plein au moment de l'orientation. En outre, les personnes (clients ou bénéficiaires de services) peuvent avoir peur de travailler avec un homme lorsqu'il exerce un métier traditionnellement féminin (par exemple, les postes en crèches, maternelles ou dans la garde d'enfants) ⁽²⁾.

Il reste un long chemin à parcourir avant de connaître la fin des distinctions entre les professions traditionnellement attribuées aux hommes ou aux femmes. Mais il s'agit d'un objectif qui vaut la peine d'être visé pour créer un monde sans stéréotype de genre au travail. La revalorisation salariale des professions féminines paraît un préalable, *via*, entre autres, une meilleure reconnaissance des qualifications et la négociation collective de minima de branche plus élevés pour favoriser la mixité dans les métiers. Il est également essentiel d'encourager la limitation de bastions professionnels masculins en déconstruisant les stéréotypes de sexe et en développant des politiques d'information et de formation appropriées.

(1) <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2015-4-page-81?lang=fr>

(2) *Métiers genrés : plongée au cœur des stéréotypes (étude 2026)*, par Nino Brever, publié le 2 juin 2023.

<https://www.moncvparfait.fr/blog/metiers-genres>

B. UN ARSENAL JURIDIQUE RENFORCÉ, POUR DES RÉSULTATS QUI RESTENT MODESTES

1. Un empilage de textes sans grande portée pratique

Le souci de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes n'est pas nouveau, comme en attestent les nombreux rapports officiels sur le sujet et les lois et décrets adoptés depuis cinquante ans pour contraindre les employeurs à éliminer la discrimination salariale et, plus largement, pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

La loi du 22 décembre 1972 a inscrit le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes dans le Code du travail. À partir des années quatre-vingt, une succession de lois va mettre en place des négociations sur ce thème dans les entreprises et les branches.

La loi Roudy du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle introduit l'obligation d'établir un rapport de situation comparée afin d'avoir un constat chiffré pour débattre avec les organisations syndicales lors des négociations sur l'égalité professionnelle. Ces débats sont rendus obligatoires, annuels au niveau de l'entreprise, tri-annuels au niveau de la branche, à partir de la loi Génisson du 9 mai 2001, les obligations étant renforcées depuis la loi du 23 mars 2006 et le décret du 18 décembre 2012. La loi Valaud-Belkacem du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les hommes et les femmes dépasse le cadre de l'entreprise en visant à combattre les inégalités entre les hommes et les femmes non seulement dans la sphère professionnelle, mais aussi privée et publique, avec une attention portée à la conciliation entre vie familiale et professionnelle.

La **sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes** apparaissant de plus en plus criante, une autre approche pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été la **loi Coppé-Zimmerman du 27 janvier 2011** qui impose une proportion minimum de femmes (40 % au 1^{er} janvier 2017) dans les conseils d'administration des entreprises cotées, et, depuis 2012, dans les entreprises publiques ; l'obligation est étendue à la fonction publique depuis le 1^{er} janvier 2013 pour les nominations à des emplois de l'encadrement supérieur (soit environ 6 000 postes). Tandis que la **loi Rixain du 24 décembre 2021**, visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés, exige 30 % de femmes dans les comités exécutifs (COMEX) et autant dans les comités de direction (CODIR), à compter du 1^{er} mars 2026.

Par ailleurs, le décret d'application de l'Index de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes du 8 janvier 2019 introduit une rupture par rapport aux approches antérieures qui avaient en commun de prescrire des règles aux employeurs. Ici, il est demandé aux entreprises de calculer et publier un indicateur unique et standardisé, doublé d'une obligation d'atteindre un score minimum de 75 sur 100 points en trois ans, avec une menace de sanction financière en cas d'échec

(1 % de la masse des rémunérations si l'entreprise n'atteint pas 75 points). Le score est construit à partir de plusieurs critères pondérés (écart des rémunérations, augmentations et promotions par poste et classe d'âge, application de l'obligation légale d'une augmentation au retour des congés maternité égale à celle accordée aux autres salariés, nombre de femmes parmi les dix salariés les mieux payés).

Depuis un demi-siècle, les textes se succèdent pour aboutir à la parité de rémunération entre les hommes et les femmes. Déclarée « grande cause nationale » du quinquennat par le Président de la République (discours du Président de la République du 25 novembre 2017), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes peine pourtant à se réaliser.

En effet, **les actions correctives ne peuvent s'exercer qu'au niveau des entreprises et les incitations, tout comme les sanctions, s'avèrent insuffisantes.** Au sein des entreprises, les organisations syndicales et les employeurs doivent conclure un accord collectif en matière d'égalité professionnelle disposant de diverses actions qualitatives permettant d'atteindre des objectifs annuels de progression fondés sur des critères clairs, précis et opérationnels (embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, santé et sécurité au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale). Cette opération contrôlée par l'administration déconcentrée du travail fait l'objet d'une obligation de résultat « renforcée », car en cas de défaillance les entreprises employant au moins cinquante salariés encourent une pénalité (articles L. 2242-5 et R. 2242-7 du Code du travail) pour inexécution de leurs obligations liées à l'égalité professionnelle (articles L. 2242-8 et R. 2242-2 du Code du travail). Malgré l'ensemble des efforts déployés, le bilan de cette démarche est controversé car cette politique publique s'appuie sur un diagnostic principalement établi par l'employeur pouvant faire l'objet de nombreux biais statistiques. En définitive, les difficultés rencontrées par les politiques publiques dans ce domaine soulèvent la question de l'efficacité d'un droit peinant à rendre effective une égalité proclamée.

L'une des principales raisons de l'efficacité limitée des lois sur l'égalité salariale est le **manque d'application et de contrôle**, contribuant à la persistance de l'inégalité salariale. Il est souvent difficile de faire appliquer les lois existantes en raison du manque de moyens et de personnel pour les inspections et les contrôles. Il est donc essentiel de renforcer les pouvoirs des institutions chargées de faire respecter l'égalité, en leur donnant les moyens financiers et humains nécessaires pour mener à bien leur mission, afin de garantir le respect des lois et de réduire les disparités de rémunération.

Le **manque de volonté politique** peut également constituer un obstacle à l'application des lois sur l'égalité salariale. Certains gouvernements peuvent être réticents à prendre des mesures fortes contre les entreprises qui ne respectent pas la loi, en raison de pressions économiques ou politiques. Il est donc important de sensibiliser les décideurs politiques à l'importance de l'égalité salariale, et de les inciter à prendre des mesures concrètes pour faire respecter la loi. Les sanctions

financières pour les entreprises qui ne respectent pas les lois sur l'égalité salariale sont souvent trop faibles pour être dissuasives, contribuant à la persistance de l'inégalité salariale.

En outre, le **secret entourant les salaires** rend difficile la détection des discriminations salariales, contribuant à l'inégalité salariale. Lorsque les employés ne connaissent pas les salaires de leurs collègues, il est difficile pour eux de savoir s'ils sont victimes de discrimination. L'argumentaire en faveur de la transparence salariale est donc clair : la publication des écarts salariaux et le droit d'accès aux informations salariales peuvent aider à identifier et à corriger les discriminations. C'est tout l'enjeu de la directive européenne sur la transparence salariale.

2. Un index dont le bilan est mitigé

Depuis 2019, toutes les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier leur Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, chaque année au plus tard le 1er mars. Elles doivent également communiquer leurs résultats ainsi que leurs modalités de publication au Comité social et économique (CSE) et transmettre ces informations à l'administration.

L'Index, sur 100 points, est composé de quatre à cinq indicateurs selon que l'entreprise a moins ou plus de 250 salariés :

- L'écart de rémunération femmes-hommes,
- L'écart de répartition des augmentations individuelles,
- L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés),
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

La plupart des données à prendre en compte figurent dans la base de données économiques et sociales des entreprises (BDES).

Depuis 2022, en cas d'Index inférieur à 85 points, les entreprises doivent fixer et publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs. En cas d'Index inférieur à 75 points, les entreprises doivent publier leurs mesures de correction et de rattrapage. Ces mesures, annuelles ou pluriannuelles, et ces 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 Comité social et économique (CSE).

En cas de non publication de ses résultats de manière visible et lisible, de non mise en œuvre de mesures correctives ou d'inefficacité de celles-ci, l'entreprise s'expose à une pénalité financière jusqu'à 1 % de sa masse salariale annuelle.

Cet index a permis une meilleure prise de conscience des écarts de rémunération et de leurs causes. Depuis sa mise en place, le taux de conformité des entreprises a augmenté. Cependant, l'efficacité de l'Index est relative : **certaines entreprises atteignent des notes élevées sans garantir une égalité réelle**. L'Index d'égalité professionnelle tend parfois à servir d'outil de communication institutionnelle, sans véritable transformation des pratiques. Ce phénomène de « signal » réputationnel soulève la question de la sincérité des engagements déclarés. Un exemple notable est celui d'une entreprise du CAC 40 qui, malgré une note de 85/100 à l'Index, a été condamnée en 2023 pour discrimination indirecte liée aux congés maternité. Le tribunal a estimé que les modalités d'évaluation salariale pénalisaient de manière indirecte les femmes absentes pour raison de maternité, contrevenant ainsi à l'article L1132-1 du Code du travail. Ce cas illustre les limites de l'Index : une note élevée ne garantit pas l'absence d'inégalité salariale, surtout lorsque les biais sont structurels et non captés par les indicateurs formels.

Dans son rapport, « *Salaires : 5 ans après l'Index, toujours pas d'égalité* » ⁽¹⁾ publié le 7 mars 2024, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) dresse un diagnostic des avantages et des inconvénients de l'Index :

Avantages :

1. Une méthode commune à toutes les entreprises de plus de 50 salariés, qui facilite les comparaisons, dans un format lisible et accessible.
2. Un instrument multifactoriel qui permet de saisir certaines causes des inégalités salariales qui contribuent à les creuser.
3. Un effet « label » qui valorise les actions positives des entreprises et incite les moins-disantes à améliorer leur performance.
4. Un outil de pilotage qui se veut tendu vers des résultats, leur absence étant sanctionnable.

Inconvénients :

1. **Un périmètre limité : 1 % seulement des entreprises sont assujetties à l'Index**, après application d'une méthode de calcul qui exclut plusieurs catégories, **seul un quart des salariés est couvert par les index publiés**.
2. Une méthodologie discutée : elle neutralise les écarts de rémunération jusqu'à 5 %, omet le facteur du « temps partiel » et écarte des éléments de rémunérations variables.
3. Un effet « bonne » note supérieure au seuil sanctionnable de 75/100 : cela laisse penser que la question des inégalités salariales est résolue, alors même que des

(1) <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/rapport-salaires-5-ans-apres-lindex-toujours-pas-degalite>

écarts sont constatés dans la Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) et parfois condamnés par les tribunaux.

4. Une non prise en compte du concept légal de « valeur égale » : l'Index s'est limité au principe d'une égalité de rémunération à « postes équivalents » et n'a pas intégré la sous-valorisation systématique des métiers féminisés.

Clotilde Coron, professeure en science de gestion, attire l'attention sur le risque que l'Index restreigne les actions des grandes entreprises uniquement à ce qui est mesuré, et donc passe à côté des principaux facteurs de l'écart salarial moyen : *« au niveau managérial, cette étude met en évidence les effets pervers potentiels de cet Index, à savoir le fait que les entreprises peuvent être tentées de limiter leur réponse à l'égalité des sexes sur le lieu de travail à ce qui est mesuré par l'Index. Ce faisant, elles risquent de ne pas prendre en compte des aspects importants tels que la surreprésentation des femmes dans les postes à temps partiel, les effets de la classification des emplois sur les inégalités salariales et les inégalités dans les niveaux moyens d'augmentation des salaires ».*

Par ailleurs, la mise en place de l'Index en 2019, et dans une moindre mesure les années suivantes, représente pour les entreprises, et en particulier les PME, une charge administrative induisant des coûts directs et indirects supplémentaires.

La Cour des comptes souligne également les imperfections de l'Index : *« L'index égalité professionnelle, malgré la logique de résultat qu'il était censé initier, tend à invisibiliser les inégalités réelles entre femmes et hommes et n'implique pas nécessairement des pratiques plus vertueuses en matière d'égalité professionnelle »*, observe la Cour des comptes, dans un rapport ⁽¹⁾ publié le 27 janvier 2025.

Le rapport observe que 44 % des salariés du privé sont exclus du champ de l'outil ; 41 % des entreprises assujetties ont déclaré un index "incalculable" ; 14 % des entreprises assujetties n'ont pas répondu. La Cour des comptes considère également que l'application d'un seuil de pertinence de 5 % qui s'applique automatiquement pour calculer le pourcentage d'écart salarial global gomme artificiellement les inégalités salariales. En outre, la Cour des comptes dénonce un système de sanctions et de pénalités non appliquées, trop peu dissuasif. Elle juge trop longs les délais laissés aux entreprises pour se mettre en conformité et recommande de mettre davantage en œuvre le régime des sanctions.

3. Des sanctions trop limitées

Ainsi, dans ce même rapport, la Cour des comptes souligne un système de sanctions et de pénalités non appliqué et insuffisamment dissuasif.

(1) <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-01/20250121-Les-in%C3%A9galit%C3%A9s-entre-les-femmes-et-les-hommes-de-lecole-au-marche-du-travail.pdf>

Les nouvelles obligations imposées aux entreprises en matière d'égalité professionnelle s'accompagnent d'un système de contrôles et sanctions destinées à en garantir le respect et l'effectivité. La pénalité prévue dans tous les cas de manquement de l'entreprise à l'une de ses obligations en matière d'égalité professionnelle est la même : jusqu'à 1 % des rémunérations et gains des revenus d'activité versés aux travailleurs salariés ou assimilés.

Parmi les quinze actions en faveur de l'égalité professionnelle constituant le plan d'actions du ministère chargé du travail figurait l'objectif de multiplication par quatre des contrôles et des interventions de l'inspection du travail « en passant de 1 730 à 7 000 contrôles ». L'objectif quantitatif a bien été atteint et même dépassé puisque les statistiques transmises par le ministère indiquent un chiffre de 13 064 interventions en 2021, soit une multiplication par sept par rapport à 2017.

Dans le cadre du précédent plan national d'actions du système d'inspection du travail (PNA 2020-2022), un objectif chiffré d'intervention sur le sujet de l'égalité professionnelle avait été fixé au plan national (15 000) et décliné territorialement pour contribuer à la réalisation de l'objectif de multiplication par quatre des interventions. Le nouveau PNA 2023-2025 ne fixait plus d'objectif chiffré. Néanmoins la Direction générale du travail (DGT) avait indiqué que la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes avait bien été identifiée comme « sujet incontournable », ce qui constituait, selon la Cour des comptes, un objectif trop imprécis. **Au regard de l'activité globale des agents des services de l'inspection du travail, la DGT estime à 5 % de l'activité globale la part des interventions en matière d'égalité professionnelle.**

Les contrôles ont porté non seulement sur l'existence d'un accord ou d'un plan d'actions mais également sur le constat du contenu insuffisant d'un plan d'action, ainsi que sur l'existence de mesures correctives après publication d'un index inférieur à 75 points. La multiplication des obligations crée parfois de la confusion : des services de l'inspection du travail ont ainsi reçu des courriers d'entreprises dont l'index était incalculable et qui de ce fait pensaient ne pas être tenues à un plan d'action sur l'égalité professionnelle.

Entre 2021 et 2024, seulement 120 pénalités ont été infligées, ce qui représente un nombre très faible si on le compare aux plus de 30 000 interventions réalisées sur la période concernant l'égalité professionnelle. Les interventions des services du ministère du travail n'aboutissent donc que de manière très marginale à des sanctions financières, ce qui est cohérent avec la démarche de l'inspection, mais peut être considéré comme trop peu dissuasif. La fixation de délais assez longs laissés aux entreprises pour se mettre en conformité leur permet en effet de corriger des situations irrégulières avant d'être soumises à sanctions. Par ailleurs, les contrôles aboutissent parfois à des sanctions qui ne se traduisent pas par une pénalité. Il en est ainsi des contrôles du retour de congé de maternité portant sur les manquements au mécanisme de rattrapage salarial à la reprise de poste dont la correction se fait non pas au travers de pénalité financière mais par des engagements

de l'employeur à appliquer immédiatement les augmentations et à en informer les salariées.

Le faible nombre de pénalités provient aussi de failles dans le dispositif de contrôle. Les services du ministère du travail ne disposent pas d'une liste complète et actualisée des accords et plans d'action dans les entreprises. Ils n'ont pas connaissance de la durée des accords ou des plans d'action, et n'ont pas été en mesure de fournir le nombre d'accords et plans en vigueur par année depuis 2017. **Pour expliquer cette difficulté, la DGT met en avant le manque d'effectif dévolu à cette tâche tant au niveau central que déconcentré.** De même, elle ne dispose que depuis 2021 d'une connaissance précise du nombre d'entreprises assujetties aux obligations de négociation en matière d'égalité professionnelle (38 456 en 2021 et 36 750 en 2022).

Or, le seul moyen de garantir l'application des lois sur l'égalité professionnelle, c'est de sanctionner les entreprises ou administrations qui ne les appliquent pas et elles sont nombreuses ! Alors qu'il est obligatoire d'avoir un accord d'entreprise ou un plan d'action en matière d'égalité professionnelle, 59 % des entreprises (de plus de 50 salariés) n'en n'ont pas, et seules 0,2 % d'entre elles ont été sanctionnées ⁽¹⁾. Les sanctions financières constituent le principal outil de dissuasion contre les pratiques de discrimination salariale dans les grandes entreprises. Elles visent à rendre économiquement désavantageuse toute forme de discrimination, incitant ainsi les employeurs à respecter scrupuleusement le principe d'égalité salariale. Ainsi, les sanctions mises en œuvre pour lutter contre les discriminations salariales ont un impact significatif sur les pratiques des grandes entreprises. Elles contribuent à faire de l'égalité salariale un enjeu stratégique, intégré aux politiques de ressources humaines et de responsabilité sociale des entreprises.

C. DES DÉTERMINANTS STRUCTURELS ENCORE INSUFFISAMMENT ADRESSÉS

1. La pesanteur des stéréotypes

Les stéréotypes répondent à un besoin de simplification dans le traitement des informations : l'être humain se centre sur certaines caractéristiques, les regroupe en catégories et réalise des généralisations qui conduisent aux stéréotypes. Les stéréotypes liés à la nature féminine ou masculine des individus sont des plus fréquents. Cette différence de nature conduit à attribuer aux hommes et aux femmes des comportements, aptitudes, préférences ou des personnalités qui leur sont spécifiques et qui servent de point de départ pour les stéréotypes de genre. Les stéréotypes de genre ont une influence dans de nombreux domaines. Ces représentations dans les têtes nourrissent les inégalités dans les faits, les discriminations, voire les violences sexuelles ou sexistes.

(1) <https://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/les-chiffres/>

Ces stéréotypes assignent une place différente aux femmes et aux hommes dans la société (rôle central de la mère dans la sphère domestique, des pères dans la sphère professionnelle, compétences et goûts différents selon le sexe, etc.), mais ils affectent aussi les relations interpersonnelles entre les sexes et constituent le fondement d'attitudes et de violences sexistes. Véhiculés, souvent de manière inconsciente, par la socialisation familiale, scolaire ou amicale, les stéréotypes se diffusent également par imprégnation dans le système social dans lequel les individus évoluent.

Les stéréotypes participent en ce sens à la construction et à la reproduction des inégalités de genre, par la hiérarchisation entre ce qui est perçu comme masculin et féminin. Ces inégalités affectent les femmes (charges parentales inégales, impact sur les trajectoires professionnelles et les revenus, violences sexistes et sexuelles), mais également les hommes qui peuvent plus difficilement affirmer une autre masculinité. Ces stéréotypes, intériorisés par les individus dès leur plus jeune âge, sont amplifiés par des phénomènes d'autocensure (le préjugé induisant un manque de confiance en soi, par exemple en mathématiques pour les filles) ou de crainte de comportements sexistes ou discriminatoires.

Le développement massif des réseaux sociaux, dont on ne perçoit que les premiers effets, est à cet égard alarmant : ils agissent comme une arme de construction massive des stéréotypes de genre, en les relayant et les amplifiant, dès le plus jeune âge. Une certitude émerge en tout cas : l'impératif d'une politique publique de lutte contre les stéréotypes plus ambitieuse, plus constante et plus globale. La nécessité d'aller au cœur des réflexes les plus ancrés et d'agir le plus tôt possible est bien démontrée par un fait éloquent, persistant : alors que les filles affichent de meilleures compétences en mathématiques que les garçons en début de CP, l'écart s'inverse dès le milieu de l'année scolaire... Le nouveau combat, sans doute le plus difficile, portera sur le monde numérique : au-delà des violences directes, la régulation des plateformes et des réseaux sociaux, au niveau européen, devra intégrer la lutte contre les stéréotypes eux-mêmes, faute de quoi tous les efforts et progrès de meilleure représentation dans les médias traditionnels seront absolument vains. Les stéréotypes de genre participent à une catégorisation binaire (filles/garçon, femme/homme) de la société. Dès lors, en assignant les filles et les garçons à des rôles prédéfinis, ils réduisent le champ des possibles des individus ce qui se traduit par un manque d'opportunités.

Si les stéréotypes de genre sur le partage des tâches économiques et domestiques continuent de reculer, il n'en va pas de même sur la **prédisposition supposée des femmes au travail parental et au soin des autres**. Par exemple, 59 % des Français partagent en 2022 l'idée que les mères savent mieux répondre aux besoins des enfants que les pères, soit un niveau d'adhésion supérieur à 2014 (54 %). Surtout, de nombreux stéréotypes ressurgissent chez les jeunes (18-24 ans), alors que les plus jeunes étaient précédemment les plus progressistes. C'est notamment le cas sur la vocation parentale des mères : en 2022, 56 % des 18-24 ans pensent que les mères savent mieux répondre aux besoins des enfants que les pères, contre 50 % en 2014. Et la part des 18-24 ans se disant tout à fait d'accord avec

l'affirmation selon laquelle les filles ont autant l'esprit scientifique que les garçons a nettement reculé, de 62 % en 2014 à 53 % en 2022 ⁽¹⁾.

La participation des hommes aux tâches parentales reste inférieure à celle des femmes, quelles que soient les configurations familiales et de travail des couples, et cet écart est encore plus prononcé pour les tâches domestiques (ménage, cuisine, lessive, etc.). **L'asymétrie persistante des rôles parentaux entretient chez les enfants une vision stéréotypée de l'assignation historique des femmes à la sphère domestique et à leur rôle de mère. Elle est préjudiciable à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes**, mais aussi source de reproduction des inégalités chez les enfants eux-mêmes, en matière de partage des tâches domestiques durant l'enfance, mais aussi de trajectoire professionnelle future des filles.

En 2014, France Stratégie ⁽²⁾ soulignait le maintien d'une inégale répartition des tâches parentales au sein du foyer. Malgré l'apparente volonté d'un engagement plus prononcé des pères dans leur rôle parental, les mères restaient celles qui y consacraient le plus de temps, et de loin. En 2010, en France, les mères vivant en couple passaient deux heures par jour au « travail parental » (trois heures en présence d'un enfant de moins de 3 ans) contre une heure et dix minutes pour leur conjoint (une heure et vingt minutes en présence d'un enfant de moins de 3 ans). En dix ans (de 1999 à 2010), la participation des hommes n'avait que très peu progressé, plus cinq minutes par jour en moyenne, au sein des couples biactifs. Au-delà de ce timide progrès, le type de tâches réalisées par chacun des parents restait très différencié. Ainsi les tâches parentales les plus contraignantes (soins aux enfants, suivi scolaire ou accompagnement pour les trajets) restaient davantage prises en charge par les femmes, quand les activités de jeux et de socialisation étaient plus équitablement partagées entre les femmes et les hommes.

Au cours de la dernière décennie, le suivi du partage de ce temps n'a pas été documenté par la statistique publique. Toutefois, les données collectées lors de l'épidémie de Covid-19 apportent des éléments d'éclairage sur l'état plus récent de cette répartition. L'enquête EpiCov menée lors des confinements du printemps et de l'automne 2020 montre que les mères restent celles qui consacrent le plus de temps aux tâches parentales, quelle que soit la configuration familiale. Ainsi, en mai 2020, au sein des couples ayant au moins un enfant de moins de 12 ans, les femmes consacraient cinq heures et trente minutes au temps parental, contre un peu plus de quatre heures pour les hommes (ces chiffres étaient inférieurs de deux heures pour chaque sexe au sein des couples avec enfants de plus de 12 ans). **Ce poids disproportionné des charges parentales et domestiques qui pèsent sur les**

(1) France Stratégie, *Lutter contre les stéréotypes filles-garçons : Quel bilan de la décennie, quelles priorités d'ici 2030, mai 2025.*

https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/2025/2025-05-12%20-%20St%C3%A9r%C3%A9otypes%20-%20Rapport/FS-2025-RAPPORT%20STEREOTYPES_23mai.pdf

(2) France Stratégie, *Lutter contre les stéréotypes filles-garçons, janvier 2014*

https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/cgsp_stereotypes_filles_garcons_web.pdf

femmes obère significativement la possibilité des femmes de s’investir dans la sphère professionnelle.

2. Une orientation trop genrée

Même si, à l’époque actuelle, la liberté de choisir une carrière et une activité professionnelle existe aussi bien pour les garçons que pour les filles, les stéréotypes associés à la division au travail influencent les orientations de carrière. Les parents et l’ensemble de la société entretiennent les stéréotypes de genre et encouragent les orientations de leurs enfants vers les professions considérées caractéristiques d’un genre. Aussi, les orientations vers des métiers atypiques, c’est-à-dire non traditionnels du point de vue du genre, sont-elles quantitativement très limitées.

L’idée selon laquelle les hommes posséderaient une aptitude « naturelle » pour les mathématiques et les sciences et technologies, tandis que les femmes manqueraient des qualités requises pour réussir dans ces domaines, contribue à freiner leur engagement et leur ascension dans les filières dites STIM (Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques). Ces disciplines, pourtant porteuses d’emplois d’avenir, jouent un rôle clé dans l’innovation, le bien-être social, la croissance inclusive et le développement durable.

L’impact des rôles sociaux genrés est donc très visible lors des choix d’orientation. Les jeunes femmes s’orientent beaucoup plus fréquemment dans les formations d’aide et de soin : elles représentent plus de 85 % des élèves en santé-social dans les voies professionnelle et technologique et les trois quarts des diplômés de l’enseignement supérieur dans les filières de l’éducation, de la santé et de la protection sociale. Inversement les jeunes hommes restent très majoritaires dans les filières scientifiques du supérieur (80 % des étudiants diplômés en ingénierie et numérique), et dans les formations techniques et de production des voies technologique et professionnelle.

Si le caractère sexué des filières s’est atténué depuis dix ans dans les voies technologique et professionnelle, il y reste très marqué. Il est resté globalement stable dans l’enseignement supérieur, mais s’est aggravé dans le choix de spécialités au lycée général, sous l’effet notamment de la réforme du baccalauréat. Les filles ne sont, en terminale, plus que 42 % à suivre six heures de mathématiques en 2023 contre 48 % en 2019, ce qui entrave leur entrée dans nombre de formations scientifiques du supérieur.

Ces stéréotypes proviennent souvent d’une liaison qui est établie entre les métiers et les qualités nécessaires pour y réussir : réussir dans un métier dit masculin nécessiterait des qualités « masculines », et réussir dans un métier dit féminin nécessiterait des qualités « féminines ». Ainsi, des caractéristiques comme « tendre, doux, affectueux », caractéristiques habituellement considérées comme liées à la féminité, seraient nécessaires, c’est-à-dire utiles, pour réussir dans les métiers dits féminins.

L'interprétation des traits féminins et masculins en terme d'utilité sociale renvoie à la théorie de la valeur sociale des personnes. Les traits décrivent ce que sont les gens, mais surtout parlent de la valeur des gens dans des rapports sociaux donnés. La valeur a deux formes : la désirabilité sociale (affects que l'on ressent) et l'utilité sociale (la valeur des gens dans le fonctionnement social). Si l'on met alors en rapport ces associations avec la valeur sociale des caractéristiques associées à la féminité et à la masculinité, on peut dire que **les caractéristiques attribuées aux métiers masculins sont socialement désirables et utiles, alors que les caractéristiques attribuées aux métiers féminins sont désirables, mais sans utilité sociale**. Sur la question de la dévalorisation du féminin par rapport au masculin, plusieurs études se rejoignent sur le constat qu'il y aurait une « *dévalorisation du féminin, qui a probablement ses racines au sein de la société, dans la famille, à l'école, avec les pairs* » (Fontanini, 2009, p. 170).

Or, l'inclusion des femmes dans les métiers scientifiques est essentielle pour une industrie plus juste, plus innovante et plus efficace. L'avenir des sciences et technologies ne peut se concevoir sans la pleine participation des femmes. Lutter contre les stéréotypes de genre aurait des conséquences sociales et économiques qui profiteraient à toute la société. Promouvoir la diversité de genre améliorerait individuellement la vie des femmes et favoriserait l'équité. Cela contribuerait aussi à une science de meilleure qualité, à une société plus innovante, mieux équipée pour faire face aux crises sanitaires et écologiques, tout en stimulant la croissance économique.

3. Les Outre-mer : des territoires qui cumulent les difficultés

Les inégalités dans les territoires ultramarins sont plus marquées que sur le reste du territoire national. Les femmes des Outre-mer rencontrent davantage de difficultés sur le marché de l'emploi. Moins bien payées, plus exposées au chômage, elles sont également plus concernées par la monoparentalité que les hommes.

Les inégalités économiques touchent l'ensemble de la population des territoires d'Outre-mer en comparaison avec l'Hexagone. Comme toujours, les premières concernées sont les femmes. La précarité, 5 à 15 fois plus élevée que dans l'Hexagone, fragilise les femmes et, lorsqu'elles sont victimes de violences, freine leur possibilité de fuite ou d'autonomie financière. **Les familles monoparentales, souvent dirigées par des femmes, sont massivement représentées** : jusqu'à 59 % des familles avec enfants dans certains territoires, contre 25 % dans l'Hexagone. Dans plus de 9 cas sur 10, il s'agit de **mères seules, souvent sans emploi stable ni ressources suffisantes**. De plus, le décrochage scolaire y est deux fois plus élevé que dans l'Hexagone et les jeunes ont 20 à 25 % de chances en moins d'obtenir un diplôme du supérieur, par conséquent, ils restent au domicile familial, augmentant la charge financière et mentale des mères.

L'accès à l'emploi reste un défi majeur pour les femmes ultramarines. À La Réunion, seules 43 % des femmes de 15 à 64 ans travaillent, cela représente 8 points de moins que les hommes. À Mayotte, la situation est encore plus

alarmante : le taux d'emploi des femmes a reculé de 27 % en 2019 à 24 % en 2022, contre 66 % dans l'Hexagone ⁽¹⁾.

Mme Aude Luquet, coordinatrice interministérielle égalité femmes hommes en Outre-mer à la Direction générale des Outre-Mer (DGOM), a fourni à vos rapporteuses un panorama complet de la situation des femmes par rapport à l'emploi dans les Outre-mer :

Les territoires ultramarins se caractérisent par la **persistance de taux de chômage nettement plus élevés que dans l'Hexagone** (7,2 %) : 12,3 % en Martinique, 16,8 % en Guadeloupe, 16,9 % en Guyane, 17,3 % à La Réunion et 29 % à Mayotte en 2024. Cette situation de l'emploi résulte en partie des caractéristiques des économies ultramarines qui rencontrent notamment des difficultés liées à l'étroitesse des marchés locaux, l'éloignement de l'Hexagone, la dépendance aux exportations, des délais de paiement élevés, une importance du secteur informel, l'insularité et une vulnérabilité aux catastrophes naturelles.

Plus de 95 % des entreprises sont des TPE (moins de 10 salariés). Les PME sont plus petites et moins productives que dans l'Hexagone, avec une faible présence d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de grandes entreprises. Les emplois sont souvent peu qualifiés, avec un déficit marqué de cadres et de professions intermédiaires. L'emploi public représente une part particulièrement importante de l'emploi salarié dans les Outre-mer. La proportion de femmes dans ces emplois est majoritaire au même titre que dans l'Hexagone (65 %), avec 62 % de femmes parmi les agents de la fonction publique guadeloupéenne en 2018, 66 % à la Martinique, 43 % à La Réunion et 51,8 % en Guyane.

La majorité des entreprises étant des TPE/PME de moins de 10 salariés, **la classification formalisée des emplois est souvent absente.** En outre, cela dépend du type de secteur et de la professionnalisation des filières. Dans les secteurs structurés (santé, éducation privée, transport aérien, énergie, BTP, grande distribution), les classifications de branche sont davantage mobilisées. Toutefois, dans d'autres secteurs et en raison du poids de l'économie informelle, **la valorisation des emplois est peu codifiée.**

Recommandation n° 1 : Déployer, dans chaque département d'Outre-mer, un dispositif d'appui opérationnel à la mise en œuvre des obligations de transparence salariale (outils, référents, accompagnement des branches et des TPE/PME), afin de sécuriser la production des données et d'assurer une application effective et homogène des nouvelles règles sur l'ensemble du territoire national.

Les femmes sont majoritairement concentrées dans les métiers du secteur médico-social, de l'éducation, du commerce de détail, moins reconnus dans les classifications. Les systèmes actuels de classification ne permettent pas toujours de comparer efficacement ces métiers avec ceux plus masculinisés (BTP, transport,

(1) <https://solidaritefemmes.org/je-me-pose-des-questions/les-specificites-des-violences-conjugales-dans-les-territoires-doutre-mer/>

maintenance, métiers techniques). Cette difficulté contribue au **maintien d'écart salariaux et de carrière : à niveau de compétence équivalent, les métiers féminisés restent globalement moins valorisés.**

En 2023, le taux d'emploi des femmes s'élève en moyenne à 44,2 %, contre 66 % dans l'Hexagone. À titre de comparaison, ce chiffre s'établit à 50,2 % pour les hommes. Les écarts entre les taux de chômage des hommes et des femmes dans les Outre-mer sont contrastés : la Guadeloupe, la Martinique et La Réunion font état de taux de chômage des femmes inférieurs à celui des hommes, tandis qu'en Guyane et à Mayotte on note un écart particulièrement important en défaveur des femmes. Parmi les difficultés rencontrées par les femmes, on peut citer le plus grand nombre de familles monoparentales, avec près d'une famille sur deux monoparentale dans les Outre-mer ⁽¹⁾, ainsi que le **manque de structures d'accueil des enfants sur les territoires ultramarins**. Dans plus de 9 cas sur 10, il s'agit d'une mère élevant seule son ou ses enfants. **La monoparentalité est souvent synonyme de précarité**. Concernant les modes de garde, l'offre en crèches et micro-crèches reste inférieure de moitié à la moyenne nationale. Un des freins identifiés au recrutement des jeunes femmes dans les Outre-mer est la forte proportion de familles monoparentales, pour l'essentiel des mères isolées. Ces personnes peuvent rencontrer des difficultés à intégrer des dispositifs de formation ou d'insertion en l'absence de solution de garde (y compris familiale).

Entendue par vos rapporteuses, Mme Marine Anaya, coordinatrice des Centres d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) des Outre-mer, a mis l'accent sur les difficultés spécifiques rencontrées par les femmes dans les territoires ultramarins. Les mères qui élèvent seules leurs enfants font face à une difficile articulation entre leurs temps de vie. Elles cumulent également plusieurs formes de précarité : faibles revenus, coût de la vie élevé, isolement et manque de solutions de garde, combinées à des difficultés relatives à la ruralité, la mobilité et l'absence de structures d'accompagnement dédiées pour les informer sur leurs droits (hors CIDFF). Ces contraintes amènent souvent les femmes à interrompre leur activité professionnelle ou leur parcours de formation afin de s'occuper des enfants.

Compte tenu de l'ensemble de ces contraintes, **la place du secteur informel est importante**. Ainsi, en Guyane, terre d'immigration, nombre de femmes étrangères en situation de monoparentalité font des « petits jobs » non déclarés : hygiène, vente de produits alimentaires sur le marché, etc. À Mayotte, les femmes sont majoritairement touchées par la pauvreté et maintenues dans des situations de précarité économique et sociale, en lien avec les stéréotypes de genre qu'elles subissent (rester dans le foyer, élever et s'occuper des enfants, etc.). Elles sont fortement mobilisées par l'aidance (ascendant, descendant en situation de handicap ou conjoint) et peuvent subir des violences dans leur famille et leur couple lorsqu'elles souhaitent travailler. Dans les Antilles, près de la moitié des parents en

(1) INED, « Être mère sans vivre en couple : une norme en outre-mer, Parentalité hors couple dans les parcours familiaux : l'INED en éclaire les spécificités dans les départements et régions d'outre-mer », 23 juin 2025.

situation de monoparentalité est au chômage ou inactive. Le chômage des femmes est beaucoup plus élevé : elles occupent davantage des emplois précaires que les hommes (temps partiel, intérim) et sont amenées plus souvent à accepter des sous-emplois, ou faiblement qualifiés et/ou rémunérés. La garde d'enfant demeure un problème récurrent : les personnes en situation précaire ont peu de moyens de garde accessibles en terme financiers, les horaires sont inadaptés, s'ajoutant à cela les difficultés de mobilité sur les îles.

La monoparentalité, l'absence de mode de garde, les problèmes de mobilité, toutes ces difficultés se trouvent décuplées dans les territoires ultramarins et entravent la formation et l'insertion professionnelle des femmes, ne leur permettant pas d'accéder à l'autonomie économique et financière et les rendant vulnérables aux violences intrafamiliales. La violence touche davantage les femmes qui vivent dans la pauvreté et qui ont un faible niveau d'instruction selon les statistiques mises en lumière dans les différents rapports, tels que les enquêtes Virage dans les Outre-mer. **Les femmes subissent les conséquences cumulées de carrières souvent précaires ou à temps partiel, liées au chômage ou à l'emploi informel.** Les interruptions de carrière professionnelle et les faibles rémunérations entraînent des pensions de retraite plus faibles, renforçant la dépendance économique des femmes envers leurs conjoints, terrain fertile à la prévalence de violences économiques et administratives.

Pour les femmes des territoires ultramarins, au-delà de l'égalité salariale, c'est l'accès même à un travail salarié leur permettant de vivre décemment elles et leurs enfants qui est en jeu et c'est vers cet objectif essentiel que doivent tendre les efforts des pouvoirs publics. Mme Aude Luquet, coordinatrice interministérielle pour l'égalité entre les hommes et les femmes en Outre-mer depuis janvier 2025, a désormais une mission élargie à l'ensemble des problématiques liées à l'égalité femmes-hommes. Une approche qu'elle définit comme essentielle pour transformer durablement la condition des femmes en Outre-mer : *« Il faut aussi agir sur l'émancipation économique, l'accès à l'éducation et aux formations stratégiques, et sur la valorisation des rôles des femmes dans la société. Il ne s'agit pas seulement d'ajouter des mesures correctives ici et là, mais de remettre en question des inégalités systémiques qui persistent depuis trop longtemps. Nous devons agir en profondeur, en impliquant tous les acteurs locaux. »*. Parmi les axes clés de son mandat, on retrouve donc l'égalité professionnelle et économique : *« L'autonomie économique des femmes est un levier d'indépendance fondamental. Si nous voulons réduire les inégalités, nous devons leur donner les moyens d'accéder à des postes à responsabilité, à des secteurs porteurs, et à des aides adaptées pour créer et développer leur entreprise. Ces transformations ne peuvent pas être portées par une seule personne ou une seule institution. C'est un effort collectif, qui doit impliquer les territoires, les associations, les entreprises et les citoyens »*.

Recommandation n° 2 : Mettre en place un plan d'action interministériel dédié à l'égalité salariale en Outre-mer, assorti de moyens identifiés et d'un suivi annuel d'indicateurs territorialisés, afin de garantir l'effectivité des dispositifs existants et de réduire durablement les écarts de rémunération.

II. UNE DIRECTIVE EUROPÉENNE QUI DEVRAIT PROVOQUER UN CHANGEMENT DE PARADIGME

La directive du parlement européen et du conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit doit être transposée par les États membres au plus tard le 7 juin 2026. Ainsi qu'il est prévu dans la directive, elle fait l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux : syndicats et organisations patronales. En France, c'est la Direction générale du travail (DGT) qui est pilote en la matière, en partenariat avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), puisque la directive concerne l'ensemble des salariés, aussi bien du secteur privé que du secteur public.

Cette directive est partie du constat que **l'application du principe de l'égalité des rémunérations est entravée par le manque de transparence des systèmes de rémunération**, le manque de sécurité juridique entourant la notion de travail de même valeur et des obstacles de nature procédurale rencontrés par les victimes de discrimination. Les travailleurs ne disposent pas des informations nécessaires pour obtenir gain de cause dans le cadre d'un recours tendant à obtenir l'égalité des rémunérations et, notamment, des informations relatives aux niveaux de rémunération pour les catégories de travailleurs exécutant le même travail ou un travail de même valeur.

C'est à ces problématiques que la directive entend apporter des réponses efficaces, par la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions qui démarrent dès le recrutement et couvrent l'ensemble de la vie professionnelle, en s'appuyant sur des outils statistiques adéquats.

A. DES OUTILS STATISTIQUES PLUS PERTINENTS

Afin de pouvoir remédier aux écarts salariaux non justifiés entre les hommes et les femmes, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des instruments de mesure dont les données soient régulièrement mises à jour. En France, où il existe déjà un dispositif, l'Index de l'égalité professionnelle, il convient d'articuler cet outil déjà existant avec les nouvelles obligations statistiques issues de la directive.

1. Les failles et les limites de l'Index

L'Index de l'égalité professionnelle, en place depuis 2019, concerne toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Sa mise en œuvre et son suivi ont nécessité un important effort d'adaptation, notamment pour les entreprises n'appartenant pas à de grands groupes. Celui-ci a fait l'objet d'évaluations depuis son déploiement qui ont mis en lumière un certain nombre de lacunes.

Entendu par vos rapporteuses, M. Thomas Breda, économiste, considère que l'Index constitue en quelque sorte une manière d'invisibiliser les inégalités femmes/hommes dans les entreprises, parce qu'**on transforme ce qui peut être des mesures simples de l'écart moyen de salaire femmes/hommes en score**, avec une note globale sur 100 points et une moyenne pour l'ensemble des entreprises qui n'est pas loin de 90 sur 100. Presque toutes les entreprises ont au moins 85 sur 100 et donc un score qui permet peu de vraiment comprendre les inégalités dans l'entreprise et leurs sources éventuelles. En outre, **cet index est très complexe à calculer et prend beaucoup de temps**. Par ailleurs, M. Thomas Breda observe que l'Index comporte des correctifs assez surprenants. Ainsi, compte pour 40 points la mesure de l'écart de salaire mais dans le calcul de cet écart-là, il y a une correction de 5 % qui est appliquée à chaque fois. Cela signifie que quand l'écart dans un groupe (un groupe âge/métier), est de 7 %, on le réduit automatiquement à 2 % (une sorte de marge d'erreur). Or, comme l'écart moyen femmes/hommes dans les entreprises à poste égal est de 5 %, quand on applique une marge d'erreur de 5 %, il ne reste plus grand-chose. L'Index comporte des éléments qui ne se justifient pas nécessairement et qui sont quelque peu arbitraires : Il y a des groupes qui sont exclus s'il n'y a pas assez de salariés, mais avec des seuils qui sont très arbitraires, ainsi il faut qu'il y ait au moins trois hommes et trois femmes dans chaque groupe. Tout cela a pour conséquence que beaucoup d'entreprises sont exclues du calcul. En fait, elles ne peuvent pas calculer l'écart salarial, donc elles ne peuvent pas publier leurs notes, elles indiquent que leur Index est incalculable.

Il y a eu une évaluation d'impact qui a été faite, en comparant des entreprises qui n'étaient pas assujetties à l'Index (parce qu'elles étaient plus petites ou parce qu'elles ne pouvaient pas faire le calcul de leur main d'œuvre) avec les entreprises assujetties à l'Index entre avant, et après la mise en place de l'Index. On a constaté, s'agissant des trajectoires en termes d'inégalités salariales que les entreprises assujetties à l'Index sont sur la même tendance que les entreprises d'un groupe témoin qui n'a pas été assujetti à l'Index. **L'Index n'a donc pas eu d'impact sur les inégalités de salaire réelles**. Les notes des entreprises s'améliorent, mais c'est parce qu'elles apprennent en partie à mieux faire le calcul ou parce qu'il y a des marges d'ajustement des modalités de calcul, donc elles arrivent à jouer d'un certain nombre de complexités dans le calcul. Il apparaît qu'il y a moyen d'améliorer cette note en jouant sur des paramètres un peu secondaires : par exemple, augmenter les femmes au retour du congé maternité ce qui est déjà une obligation légale et qui figure également dans l'Index. M. Breda estime qu'une bonne note peut signifier qu'une entreprise est vertueuse, mais ce n'est pas si simple. De même qu'une entreprise peut se retrouver avec des mauvaises notes pour des raisons un peu

absurdes, par exemple la part des femmes et des hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations. Or, il y a énormément d'entreprises en France qui ne sont pas du tout mixtes. Les actions correctives risquent alors de s'effectuer au détriment de carrières et de promotions en interne parce qu'il faut aller chercher les femmes à l'extérieur de l'entreprise.

Cette analyse est partagée par Mme Catherine Bonneville-Morawski, conseil en mixité-inclusion et développement des carrières du cabinet Eragina, également entendue par vos rapporteuses. Celle-ci indique que, concernant la façon de contourner l'Index, il existe plusieurs failles qui le permettent, notamment lorsque les comparaisons doivent être effectuées à catégories égales mais que l'entreprise peut définir ce que sont les catégories. Ainsi, dans une entreprise, s'il y a une classification des postes qui va du plus bas à A au plus élevé, par exemple, à E, si l'employeur constate que dans la catégorie E, il y a de très grosses différences entre les femmes et les hommes mais que dans la catégorie F il y a moins de différences, celui-ci peut alors décider de fusionner les catégories F et E, afin de lisser les résultats. S'agissant de l'index actuel, il y a parmi les critères, l'écart de répartition des augmentations. Or, l'employeur peut très bien augmenter dix hommes et dix femmes et il n'apparaîtra pas d'écart, même si les augmentations accordées aux femmes sont très faibles en comparaison de celles accordées aux hommes. De la même manière, l'employeur peut décider d'augmenter les femmes qui ont de bas salaires et les hommes qui ont de hauts salaires, sans que ces disparités apparaissent. Les augmentations au retour de congé maternité, c'est la même chose, on ne se préoccupe pas du montant de l'augmentation. La seule chose dans l'index existant qu'il n'est pas possible de modifier, c'est la répartition femmes/hommes dans les plus hautes rémunérations. En fait, **plus on va vers des données qui sont chiffrées, moins c'est contestable et plus on peut suivre les évolutions.**

De leur côté, les syndicats ont émis également des réserves par rapport à l'Index. Mme Isabelle Taniou, déléguée Femmes, secrétaire confédérale de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), a fait le constat auprès de vos rapporteuses que les notes des entreprises concernées par l'index avaient progressé mais qu'il y avait beaucoup de biais et un effet « boîte noire ». Cette boîte noire n'a jamais été partagée, même dans les grands groupes, c'est le tableau Excel des données qui permet d'arriver à la note de l'Index. Cet effet boîte noire permet peu l'action, même dans des groupes où il y a un dialogue social nourri. Les notes ont certes augmenté mais il y a trop de phénomènes d'optimisation qui permettent d'améliorer la note sans pour autant réduire les écarts salariaux réels.

2. De nouveaux indicateurs

Le Gouvernement souhaite que « *l'Index soit entièrement refondu et que seuls demeurent les nouveaux indicateurs prévus par la directive* ».

Les sept indicateurs prévus par la directive sont :

- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes au niveau des composantes variables et complémentaires ;
- l'écart de rémunération médian entre les femmes et les hommes ;
- l'écart de rémunération médian entre les femmes et les hommes au niveau des composantes variables et complémentaires ;
- la proportion de femmes et d'hommes bénéficiant de composantes variables et complémentaires ;
- la proportion de femmes et d'hommes dans chaque quartile de rémunération, soit selon une découpe de quatre groupes égaux dans lesquels les travailleurs sont répartis en fonction de leur niveau de rémunération ;
- l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs, ventilé par salaire ou traitement ordinaire et par composantes.

La déclaration des 6 premiers indicateurs sera automatisée via la déclaration sociale nominative (DSN), afin d'alléger la charge administrative des entreprises. S'agissant du 7^e indicateur, non automatisable, sa fréquence de déclaration sera allégée pour les entreprises comptant moins de 250 salariés. Elles pourront se contenter de le déclarer qu'une fois tous les 3 ans au lieu de tous les ans pour les entreprises de 250 salariés et plus. Ce calendrier vise à ménager les ressources tout en maintenant un niveau de contrôle. Cependant, l'intervalle triennal n'exonère pas de la nécessité d'identifier et de corriger les écarts significatifs entre deux rapports. Les entreprises doivent mettre en place un suivi régulier et des indicateurs internes pour détecter rapidement toute dérive.

Les données que l'administration va devoir compiler, au titre de l'article 9 de la directive, seront ensuite transmises à la Commission européenne dans le cadre d'un rapport. C'est l'employeur qui reste responsable *in fine* des données qu'il déclare. Il pourra donc procéder éventuellement à des rectifications.

Même si la directive ne prévoit pas d'obligation de déclaration pour les entreprises de moins de 100 salariés, le Gouvernement exclut tout retour en arrière. Il entend maintenir une obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés selon un dispositif allégé.

Sur le seuil de 50 salariés, certaines organisations patronales regrettent ce seuil, puisque dans la directive c'est le seuil de 100 salariés qui est retenu. La difficulté c'est qu'**on ne part pas d'une copie blanche en France, on part de l'expérience de l'Index qui aujourd'hui a un seuil à 50 salariés.** Il y a un principe

de non-régression, c'est-à-dire que lorsqu'on transpose une directive, il faut s'assurer que cela ne conduise pas à une régression des droits par rapport à l'existant. Il s'agit ainsi de s'appuyer sur l'expérience de l'Index et de ne pas revenir en arrière. Cela paraît d'autant plus réalisable qu'aujourd'hui l'Index n'est pas automatisé ni même automatisable et que pour les entreprises de 50 à 99 salariés, elles doivent déclarer tout en se basant sur leurs seules ressources. Là, on ne part pas de rien et il paraît difficile de défendre qu'aujourd'hui il y a des obligations de transparence pour les entreprises de 50 à 99 salariés et qu'après la transposition de la directive, il n'y en aurait plus. Cela constituerait un retour en arrière pour le gouvernement et cela ne serait pas accepté par les organisations syndicales. Il s'agit donc de laisser une visibilité sur les écarts pour les entreprises de 50 à 99 salariés. Par ailleurs, **l'objectif de ces outils de transparence, c'est aussi de regarder l'évolution des pratiques dans la durée.** S'il y avait des possibilités de changer de dispositif d'une année sur l'autre en fonction du nombre de salariés, on ne pourrait pas observer des effets de long terme.

3. Un accompagnement nécessaire des petites et moyennes entreprises

Entendue par vos rapporteuses, Mme Pia Voisine, directrice adjointe de la Direction politique d'emploi et relations sociales du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), souligne qu'il y a un indicateur qui nécessite un travail important. En effet, **il est prévu dans le 7^e indicateur de comparer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes qui occupent des postes équivalents.** Le travail des entreprises va donc consister dans un premier temps à identifier les postes équivalents, c'est-à-dire à identifier les périmètres pertinents au sein desquels comparer les salaires des femmes et des hommes. Les entreprises n'auront pas d'autre choix, puisqu'il n'y aura pas d'automatisation possible que de collecter les données et de procéder elles-mêmes aux comparaisons. **Ce 7^e indicateur génère un gros travail d'examen et de traitement des données,** pour engager le dialogue social avec les partenaires sociaux de l'entreprise, afin de tirer les conséquences et d'engager les mesures correctives éventuelles.

La Direction générale du travail (DGT) est consciente de ces difficultés. Mme Eva Jallabert, sous-directrice des relations du travail à la DGT, a indiqué à vos rapporteuses qu'il en serait tenu compte dans le calendrier de mise en œuvre de la directive. En effet, la date limite d'entrée en vigueur de toutes les dispositions est le 7 juin 2026, à l'exception de la première déclaration des indicateurs qui doit intervenir avant le 7 juin 2027. Quand il y a une possibilité de déclaration triennale, pour le 7^e indicateur (l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs), il sera permis aux entreprises de moins de 250 salariés que celui-ci ne soit déclaré qu'en 2030. Mme Jallabert a précisé que le 7^e indicateur est le plus difficile à calculer, parce qu'il n'est pas automatisable, étant donné qu'il correspond à des catégories qui ne sont pas des catégories de paye et donc non récupérables via la déclaration sociale nominative (DSN), comme les six premiers indicateurs, et qui ne sont pas non plus des catégories socio-professionnelles

connues. **Il s'agit de catégories ad hoc qui devront être définies. Il faut donc laisser ce délai aux entreprises, pour qu'elles puissent construire en amont leurs catégories.** Cela va être des catégories au sens de « à travail égal, salaire égal » qui ne sont pas forcément existantes. Aujourd'hui, ce qu'on connaît en DSN, ce sont les catégories socio-professionnelles qui sont des grands blocs ne permettant pas du tout une comparaison au sens de la directive.

Pour ce qui est de la charge administrative, pour les entreprises de 50 à 99 salariés on prévoit une déclaration allégée et **pour les entreprises de moins de 50 salariés, on ne prévoit pas du tout d'obligation déclarative mais il n'en reste pas moins que la directive impose des obligations, comme le droit à l'information des salariés.** La question n'est pas tant d'imposer certaines obligations aux TPE-PME mais de savoir comment on va les accompagner, comment on va élaborer des documents pédagogiques, prévoir des possibilités de formation et puis mobiliser les référents égalité professionnelle comme cela a déjà été le cas pour l'Index.

Mme Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), a indiqué à vos rapporteuses que la collecte de ces données est un travail de fond qui nécessite des spécialistes et qui rend la charge administrative des entreprises encore plus importante, les défocalisant de leur sujet principal qui est la création de valeur. Elle considère que les entreprises de 50 salariés ne sont pas outillées pour faire face à ces nouvelles obligations. Certes, l'Index va être absorbé par la déclaration sociale nominative (DSN), ce qui est perçu de manière positive puisqu'il s'agit d'un vrai outil pédagogique où l'employeur n'a pas de travail à faire. C'est sur le 7^e critère, où il faut rendre compte des écarts salariaux que l'entrepreneur risque d'être en difficulté. Il va y avoir toute une reconstitution à effectuer qui va être faite par l'informatique mais ensuite il va falloir faire une étude pour laquelle les petites entreprises n'auront pas forcément les outils d'analyse. La CPME propose que l'administration concentre ses efforts sur l'accompagnement des structures. La directive prévoit que les États membres apportent un soutien sous la forme d'une assistance technique et d'une formation aux employeurs dont les effectifs comptent moins de 250 travailleurs et aux représentants des travailleurs concernés. La CPME confirme que les PME ont besoin d'un support et d'un soutien parce qu'en-dessous de 250 salariés, c'est très difficile de faire seuls.

Recommandation n° 3 : Prévoir un accompagnement renforcé des entreprises de 50 à 100 salariés pour leur fournir les outils nécessaires au calcul du 7^e indicateur relatif à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs, notamment pour la construction des catégories.

Entendu par vos rapporteuses, M. Pierre Burban, secrétaire général de l'U2P, laquelle représente essentiellement des petites et très petites entreprises, a de son côté, fait part à vos rapporteuses de ses inquiétudes par rapport aux obligations issues de la directive en matière de reporting. Celui-ci lui paraît totalement inadapté aux petites et très petites entreprises. En réalité, dans une entreprise de moins de

10 salariés, c'est la ou le chef d'entreprise qui fait tout et les salariés travaillent mais ne font pas d'administratif. Pour ces TPE, le plus important est que les accords de branche continuent à jouer leur rôle en matière de rémunérations et en matière de classification car la directive telle est faite induit des obligations quelle que soit la taille de l'entreprise, notamment l'article 7 qui touche au droit à l'information des salariés, de même que l'article 6 qui permet à un salarié de demander les critères ayant été utilisés pour déterminer le niveau des rémunérations et leur progression. L'U2P considère que pour les entreprises de moins de 50 salariés, ces obligations doivent incomber aux branches professionnelles. M. Burban met l'accent sur le fait qu'**il ne faut pas qu'il y ait des dispositifs qui mettent les TPE en insécurité juridique**. L'U2P a insisté, dans le cadre de la transposition de la directive, sur la mise en place de tests TPE/PME.

Recommandation n° 4 : Mettre en place des tests TPE/PME, afin de vérifier la faisabilité des obligations issues de la directive pour les plus petites entreprises et mettre en œuvre des ajustements en fonction des résultats, de façon à ne pas mettre celles-ci en difficulté.

Les petites et moyennes entreprises (PME), incluant les très petites entreprises (TPE), constituent 99 % des entreprises en France, employant la moitié des salariés et générant 40 % de la valeur ajoutée ⁽¹⁾. Il est donc indispensable de leur fournir l'appui logistique nécessaire concernant les nouvelles obligations consécutives à la transposition de la directive. Cela découle directement de la directive qui prévoit que les mesures de transparence en matière de rémunération devraient protéger le droit des travailleurs à l'égalité des rémunérations **tout en limitant dans la mesure du possible les coûts et la charge administrative pour les employeurs, en accordant une attention particulière aux micro, petites et moyennes entreprises**. Le cas échéant, il convient d'adapter les mesures à la taille des entreprises, en fonction de leurs effectifs. Le nombre de travailleurs employés par entreprise, critère à appliquer pour déterminer si un employeur est soumis à l'obligation de communication de données sur les rémunérations au sens de la présente directive, est fixé en tenant compte de la recommandation 2003/361/CE de la Commission sur les micro, petites et moyennes entreprises ⁽²⁾.

Recommandation n° 5 : Pour les entreprises de moins de 10 salariés, reporter les obligations d'information des salariés sur les branches professionnelles qui définissent les critères de fixation des salaires et qui opèrent les classifications, afin de ne pas placer les TPE en situation d'insécurité juridique.

(1) <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-detection-et-le-traitement-des-difficultes-des-tpe-et-pme>

(2) La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

2. Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.

3. Dans la catégorie des PME, une microentreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

B. LA TRANSPARENCE SALARIALE DÈS L'EMBAUCHE

1. Les femmes désavantagées dans la négociation salariale

Plusieurs études ont montré que **les femmes ont tendance à moins négocier leur salaire que les hommes**, contribuant à l'inégalité salariale. Cette différence peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment la socialisation, la confiance en soi, et la crainte de paraître « agressive » ou « ambitieuse ». Par exemple, une étude menée aux États-Unis a révélé que seulement 7 % des femmes négocient leur salaire initial, contre 57 % des hommes. Les femmes peuvent également être victimes de stéréotypes de genre qui les perçoivent comme moins compétentes ou moins assertives ⁽¹⁾, ce qui peut les dissuader de négocier leur salaire et de réduire les disparités de rémunération.

L'importance de la formation à la négociation salariale pour les femmes est donc évidente. Des formations peuvent les aider à développer leur confiance en soi, à identifier leurs forces et leurs faiblesses, et à acquérir les compétences nécessaires pour négocier efficacement leur salaire et lutter contre l'inégalité salariale. Il est également important d'analyser si les annonces d'emploi sont neutres en termes de genre et si elles encouragent réellement la négociation salariale. Certaines annonces peuvent utiliser un langage qui décourage les femmes de postuler ou ne pas mentionner explicitement la possibilité de négocier le salaire, ce qui peut les inciter à accepter le premier salaire proposé, perpétuant ainsi les disparités de rémunération.

Le dispositif #negotraining a été créé à Nantes en 2017. Piloté par l'école de commerce Audencia, il s'est depuis décliné sur le territoire français, avec différents partenaires, dont l'Apec, et a déjà bénéficié à plus de 5 500 femmes. La négociation salariale comprend certes le salaire mais aussi la rémunération variable, la flexibilité du temps de travail, les avantages en nature, l'accès à la formation... Soucieuse d'avoir un impact sur les entreprises et la société, la chaire Impact Positif d'Audencia s'est associée aux réseaux de femmes et aux acteurs publics et privés de la Plateforme responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de la métropole nantaise pour proposer un module d'accompagnement gratuit de trois heures en collectif, animé par des experts de l'égalité professionnelle et membres de la société civile (DRH, dirigeants, syndicats de salariés...), afin de **donner aux femmes les clés d'une négociation réussie.**

En 2024-2025, en plus des ateliers de trois heures, la formation a également été proposée sous format de MOOC ⁽²⁾ (formation en ligne et à son rythme) sur FunMOOC de France Université Numérique. Les consultantes mettent l'accent sur la nécessité de connaître sa valeur, de mettre en avant ses réalisations, et insistent surtout sur la préparation en amont. Parmi les conseils prodigués, il est suggéré

(1) Être assertif, c'est être capable d'exprimer ses désirs, ses besoins et ses opinions sans blesser son interlocuteur.

(2) Un MOOC (massive open online course) est un cours en ligne massif et ouvert, gratuit ou payant, proposé par des universités ou des entreprises.

d'aller rechercher des fourchettes de rémunération sur les sites spécialisés mais aussi de ne pas se focaliser uniquement sur les salaires, « la pointe de l'iceberg », en négociant les autres avantages (télétravail, forfait mobilité, intéressement...), voire le titre du poste (devenir directrice plutôt que responsable, par exemple). Selon Valérie Lucas, consultante Apec « *L'idée c'est quand même que vous repartiez beaucoup plus à l'aise avec ce sujet qui peut être un sujet de crispation.* »

Ainsi, on observe que la socialisation et les stéréotypes de genre influencent les différences de négociation salariale, contribuant à l'inégalité salariale. Les formations à la négociation salariale peuvent aider les femmes à développer leur confiance et à négocier des salaires plus équitables. L'analyse des annonces d'emploi pour garantir leur neutralité en termes de genre est essentielle pour promouvoir l'égalité salariale.

Recommandation n° 6 : Proposer et développer des formations, en présentiel ou en ligne, à la négociation salariale, sur le modèle de celles de l'APEC, ouvertes aux femmes inscrites à France Travail.

2. L'obligation d'afficher la fourchette de rémunération

Fin 2024, seulement 50,7 % des offres d'emploi en France mentionnaient des informations salariales, plaçant l'Hexagone derrière d'autres pays européens comme le Royaume-Uni (69,7 %) ⁽¹⁾. Ce pourcentage devrait augmenter significativement avec l'entrée en vigueur de la directive. En effet, la Direction générale du travail (DGT) a prévu qu'**aucune offre d'emploi ne pourrait être publiée sans la mention de la fourchette de rémunération.**

Il n'est pas étonnant de constater que sur ce point crucial, les positions des organisations patronales et syndicales divergent. Ce que les organisations patronales veulent éviter c'est d'avoir une fourchette qui soit liante, en interdisant les recrutements qui ne seraient pas dans la fourchette. Pour les organisations syndicales, il apparaît essentiel de ne pas indiquer que c'est une rémunération initiale ou une fourchette sans préciser d'ordre de grandeur dans lequel l'entreprise devrait s'insérer.

Mme Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) a indiqué que sur la transparence des rémunérations à l'embauche quand les grandes entreprises vont jouer la carte de la transparence, celles-ci vont pouvoir être très performantes en marketing social, c'est-à-dire mettre en avant le salaire mais aussi les accessoires du salaire. Les entreprises du CAC 40 ont notamment des plans d'épargne et des participations. Les PME ne disposent pas du même package. La CPME s'inquiète que la transparence salariale à l'embauche telle qu'elle est prévue crée un déséquilibre. La crainte de la CPME est donc de ne plus pouvoir recruter des talents

(1) <https://www.gereso.com/actualites/2025/02/27/transparence-remunerations-quelles-obligations/>

car les candidats se détourneront des offres des PME. Or, les PME ont d'autres choses à offrir : elles forment beaucoup plus et elles permettent un ascenseur social plus important car elles attachent moins d'importance aux diplômes et privilégient la preuve sur le terrain.

En revanche, pour les syndicats, il s'agit d'un élément fondamental. Ainsi, Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO) a indiqué à vos rapporteuses que, concernant la fourchette de rémunérations, FO y est favorable mais en définissant la fourchette et que celle-ci ne soit pas trop large. Elle a souligné que si on admettait 20 % d'écart entre le bas de la fourchette et le haut de la fourchette, les hommes négociant plus facilement leur salaire, ces derniers iront plutôt chercher le chiffre le plus haut, tandis que les femmes qui, encore aujourd'hui, vont moins négocier, voire pas négocier leur salaire, se retrouveront au bas de la fourchette car cela permettra de compenser ce qu'on aura donné aux hommes et donc on continuera à renforcer les écarts. C'est pourquoi, FO estime qu'à peu près 5 % d'écart autorisé dans la définition de la fourchette pourraient présenter un intérêt, d'autant plus que c'est le seuil de déclenchement des évaluations conjointes. Si effectivement ce qu'on craint se vérifiait, on serait dans un déclenchement également d'après d'une évaluation conjointe et donc de mesures éventuellement à prendre par les entreprises pour compenser cet écart. On aurait ainsi canalisé cet écart et réussi assez vite à le compenser si cela ne s'est pas fait naturellement dans les deux/trois ans après l'entrée dans l'entreprise. Elle souligne que, malheureusement, c'est plutôt rare que la situation se régule de façon totalement spontanée et que les écarts disparaissent.

La fourchette de rémunération n'a qu'une valeur indicative. Elle ne constitue pas une obligation pour l'employeur de fixer la rémunération du candidat recruté impérativement dans le cadre de la fourchette. Toutefois, **elle constitue un point d'appui et une référence lors des entretiens d'embauche.** Elle permet aux candidats de mieux négocier car lorsqu'ils n'ont aucune indication de la rémunération envisagée par l'entreprise et que celle-ci leur demande quelles sont leurs prétentions salariales, ce qui est généralement le cas, les candidats ont tendance à s'autocensurer, afin que leur candidature ne soit pas écartée au profit d'un autre candidat et c'est particulièrement le cas des femmes.

Actuellement, l'opacité concernant la rémunération, la plupart des annonces mentionnant « rémunération en fonction du profil », ne permet pas aux candidats de savoir avant de postuler si le niveau de rémunération proposé correspond à leurs attentes. Il s'agit là d'une perte de temps pour les candidats qui postulent et qui doivent produire une lettre de motivation et un CV, alors même qu'ils risquent de décliner la proposition d'embauche si la rémunération annoncée lors du ou des entretiens d'embauche leur paraît insuffisante. L'affichage de la fourchette de rémunération constitue également un indicateur précieux pour les entreprises : si au vu de la fourchette, les candidatures se font rares ou le profil des candidats leur paraît insuffisant tant en termes de compétences que d'expérience professionnelle, cela les amènera à proposer une rémunération plus adéquate. **Inclure une fourchette salariale dans les offres d'emploi est donc une étape clé.** Cela donne

aux candidats une idée claire des attentes et des possibilités, réduisant les malentendus et les pertes de temps.

S'agissant de la transparence sur les rémunérations au moment de l'embauche, M. Thomas Breda, économiste, a mentionné à vos rapporteuses qu'il y a eu des travaux conduits sur une plateforme d'embauche aux États-Unis, où une chercheuse montrait que si on donnait de l'information aux candidates femmes sur les rémunérations moyennes quand elles répondaient à une offre d'emploi, sur quel type d'emploi, cela augmentait leur capacité à améliorer leur salaire d'embauche.

Les candidats exigent davantage d'informations précises sur les rémunérations et les perspectives d'évolution. Les négociations salariales vont évoluer dans un contexte de transparence accrue. Les données disponibles renforcent le pouvoir des salariés dans les discussions individuelles et collectives sur les rémunérations. Les entreprises doivent adapter leurs stratégies de recrutement à l'obligation de transparence. Les fourchettes salariales constituent un outil clé pour l'équité et la compétitivité. Elles permettent de garantir une rémunération juste, de structurer les salaires en fonction des postes et de rester compétitif sur le marché, tout en renforçant la transparence et la confiance des salariés.

Combattre les inégalités salariales entre les femmes et les hommes dès l'embauche apparaît d'autant plus important qu'une fois dans l'entreprise, elles s'avèrent plus difficiles à corriger, étant donné qu'il faut des budgets dédiés, pas toujours aisés à mobiliser, pour effectuer les rattrapages.

Recommandation n° 7 : Spécifier que la fourchette de rémunération, rendue obligatoire lors de la publication d'une offre d'emploi, ne présente pas un écart de plus de 10 % entre le bas et le haut de la fourchette, afin de ne pas perpétuer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes constatées dès l'embauche.

3. L'interdiction de demander les salaires antérieurs

Pour certains recruteurs, demander les salaires antérieurs constitue une pratique d'un autre temps. Mais pour d'autres, demander à un candidat son salaire actuel demeure un réflexe. Pourtant, cela ne correspond pas aux réalités contemporaines du marché de l'emploi et cela sera interdit avec la transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations.

En effet, **la directive interdit explicitement la pratique consistant à demander aux candidats leurs rémunérations antérieures et la France fera figurer cette interdiction dans le Code du travail, avec également le pendant dans le code général de la fonction publique** puisque la directive s'applique à l'ensemble des salariés, tant du secteur privé que public. Ce changement de règle vise à rompre le cercle vicieux où des salaires historiquement plus faibles pour certaines personnes, à commencer par les femmes, se perpétuent d'un poste à l'autre.

Les métiers des ressources humaines, bien qu'essentiels, ne sont pas toujours valorisés ni respectés au même titre que d'autres professions comme l'ingénierie. Cela a conduit à une certaine improvisation dans les pratiques de recrutement, surtout pendant les périodes de croissance rapide comme le boom des startups de 2019. De nombreux recruteurs, sans formation RH spécifique, ont adopté des méthodes simplistes et parfois inadaptées. « *À l'époque, on ne savait pas toujours comment aborder le sujet de la rémunération, alors on commençait par demander le dernier salaire, même si ce n'était pas pertinent* » ⁽¹⁾, indique Danielle Celestino, consultante en ressources humaines chez Engie.

Or, demander l'historique salarial perpétue des inégalités historiques, notamment en matière de genre. Des études ont montré que les femmes, qui commencent souvent leur carrière avec un salaire inférieur en raison de discriminations passées, reçoivent des offres plus faibles lorsqu'elles partagent leur historique de rémunération.

Aux États-Unis, cette pratique est déjà illégale dans plusieurs États, précisément pour éviter ces disparités. Les recruteurs doivent se concentrer sur les compétences, l'expérience et la valeur ajoutée des candidats, plutôt que de se baser sur des chiffres souvent biaisés.

En effet, l'historique de rémunération ne reflète pas nécessairement les compétences ou le potentiel d'un candidat. Le salaire d'un employé peut varier considérablement en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise, ou encore de la localisation géographique. Se baser sur ce chiffre pour formuler une offre comporte le risque de passer à côté de l'essentiel : l'évaluation des aptitudes et de l'adéquation au poste.

Lorsque les entreprises demandent l'historique salarial, elles donnent l'impression de chercher à offrir le moins possible plutôt qu'à valoriser le potentiel du candidat. Cette perception peut dissuader les talents de postuler. Par ailleurs, des études montrent que les offres d'emploi incluant une fourchette salariale attirent davantage de candidats qualifiés. En affichant clairement leurs intentions, les entreprises réduisent le stress et les conjectures des postulants.

Mme Catherine Bonneville-Morawski, conseil en mixité-inclusion et développement des carrières du cabinet Eragina, a indiqué à vos rapporteuses que quand on parle de postes, la question n'est pas de vouloir un diplômé de telle ou telle école mais de savoir de quelles compétences l'entreprise a besoin pour ce poste et à partir de là de fer des fiches très factuelles. Elle considère que dire que la rémunération est déterminée en fonction de l'expérience ou des compétences, comme c'est le cas actuellement dans bon nombre d'annonces, ne correspond pas à la réalité. En fait, quand on recrute quelqu'un, on a besoin de compétences précises, donc on ne va pas prendre pour le même poste quelqu'un qui a trois ans d'expérience ou qui en a quinze. Sinon, cela indique que la définition de poste n'a

(1) <https://figures.hr/fr/articles/pourquoi-il-faut-cesser-de-demander-l-historique-de-remuneration-a-un-candidat>

pas été faite correctement et que cela ne fonctionne pas très bien dans l'entreprise. **La rémunération doit être fixée par rapport aux compétences et à l'expérience requises pour le poste et non par référence aux salaires antérieurs.**

Recommandation n° 8 : Rendre obligatoire sur les sites d'offres d'emploi, la mention qu'il est interdit aux employeurs de demander aux candidats leurs salaires actuels ou antérieurs.

C. LA TRANSPARENCE TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE

L'arrivée de la directive apporte une rupture majeure : la fin de l'opacité salariale comme mode de gestion par défaut. Les entreprises devront désormais répondre à des questions qu'elles pouvaient jusque-là éviter : pourquoi deux salariés occupant des postes similaires ne gagnent-ils pas la même chose ? Quelle place donne-t-on à l'expérience, à l'expertise, à la performance ou à la rareté d'un profil ? La politique de rémunération est-elle cohérente avec les valeurs affichées par l'entreprise ?

1. Le droit à l'information sur sa situation individuelle

La directive prévoit que tout travailleur pourra demander et obtenir par écrit des informations sur son niveau de rémunération individuel ainsi que sur les niveaux moyens, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant un même travail ou un travail de valeur égale. Un collaborateur ne saura donc pas combien gagne précisément son voisin de bureau, mais il aura accès à la fourchette salariale moyenne de sa catégorie.

Tous les salariés disposeront d'un droit d'information sur leur rémunération relative au sein de l'entreprise quelle que soit la taille de l'entreprise. Ils pourront demander des éléments de comparaison qui éclairent leur position : niveaux de rémunération moyens, critères d'évolution et de progression, et ventilations par genre pour des postes équivalents.

Ces informations couvrent à la fois les règles formelles (barèmes, grilles, politique d'augmentation) et des indicateurs chiffrés permettant d'évaluer les écarts. En pratique, **l'accès à ces données facilite les décisions individuelles concernant les demandes d'augmentation, la mobilité interne ou la recherche d'emploi externe.**

Au-delà du respect de la loi, une politique de transparence salariale apporte plusieurs bénéfiques clés :

- **Équité interne :** des règles claires et partagées réduisent les risques de discriminations, de favoritisme perçu et de contentieux liés aux salaires.

- **Attractivité et marque employeur** : les candidats attendent de plus en plus de visibilité sur la rémunération et les engagements en matière d'égalité professionnelle, ce qui peut devenir un véritable avantage concurrentiel.

La transparence renforce aussi l'engagement et la confiance des collaborateurs, qui comprennent mieux comment sont prises les décisions salariales et quelles sont les perspectives d'évolution. Elle améliore enfin la maîtrise de la masse salariale grâce à une vision consolidée et pilotée des écarts et des critères de rémunération.

La transparence salariale désigne le fait de **rendre accessibles et compréhensibles les informations relatives à la rémunération** : niveaux de salaires, critères d'attribution, modalités d'évolution et écarts constatés entre catégories de salariés. Elle ne signifie pas forcément publier tous les salaires individuels, mais structurer et partager une information fiable, lisible et objectivée.

Cette démarche vise à **garantir l'égalité de rémunération** pour un même travail ou un travail de valeur égale, à réduire les écarts injustifiés, notamment entre les femmes et les hommes et à limiter les biais ou pratiques opaques dans la fixation des salaires. Le droit à l'information, introduit par cette directive, fait évoluer le débat : il ne s'agit plus de croire en l'équité salariale, mais d'être en mesure de l'exiger. Désormais, les employeurs seront tenus d'expliquer clairement la manière dont la rémunération est déterminée et les possibilités d'évolution au sein des fourchettes salariales.

Certains collaborateurs préfèrent ne pas s'adresser directement à l'équipe RH. C'est pourquoi la directive stipule expressément que les représentants du personnel, comme les comités d'entreprise, les syndicats ou les organismes chargés de l'égalité des chances, peuvent soumettre des demandes en leur nom. Cette approche donne plus de poids aux acteurs collectifs et retire la question de la rémunération de la sphère des conflits individuels.

Les femmes pourront ainsi demander des informations sur leur rémunération et celle de collègues comparables, renforçant leur capacité à négocier et à contester les discriminations.

Recommandation n° 9 : Prévoir un affichage dans toutes les entreprises informant les salariés de leur droit à demander et obtenir par écrit des informations sur leur niveau de rémunération individuel ainsi que sur les niveaux moyens, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant un même travail ou un travail de valeur égale.

2. Le droit à l'information sur les niveaux moyens de rémunération des travailleurs de la même catégorie

Le droit à l'information sur les niveaux moyens de rémunération des travailleurs de même catégorie permettra aux salariés de pouvoir se situer par

rapport à leurs homologues et de pouvoir évaluer s'ils font l'objet d'inégalités salariales, ce qui constituera un outil précieux pour les femmes, pour lesquelles on constate toujours un différentiel avec les hommes, dont les employeurs n'ont d'ailleurs pas toujours conscience. Cela fournira une référence aux salariés et amènera les employeurs à s'interroger sur leur politique salariale, son équité et les critères sur lesquels elle repose.

À cet égard, **les clauses de confidentialité salariale dans les contrats de travail seront désormais interdites**, ce qui constitue un bouleversement majeur dans la culture du secret qui entoure traditionnellement les questions de rémunération, particulièrement en France où l'argent est un sujet tabou. Mme Isabelle Taniou, déléguée Femmes, secrétaire confédérale de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), observe une évolution du tabou au sujet de la transparence des rémunérations. Les jeunes générations n'hésitent plus à comparer leurs salaires, là où les aînés gardaient le secret. Quand il y a des affaires qui sont portées devant les tribunaux, c'est justement parce que les femmes ont réussi à avoir connaissance de niveaux de salaire différents.

Entendue par vos rapporteuses, Mme Bérange Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), souligne qu'actuellement, il y a une **opacité salariale qui permet que la situation perdure car il n'y a pas la possibilité de savoir ce qui se passe pour les collègues à poste égal**. Or, c'est plus difficile de demander une augmentation ou de demander au moins à avoir le même salaire que ses collègues si on ne connaît pas les salaires de ceux qui travaillent avec nous. Le HCE estime que les **mesures prévues dans la directive constituent un levier essentiel pour responsabiliser les employeurs et donner aux salariés les moyens de faire valoir leurs droits**.

La transparence influence la fidélisation des collaborateurs. Les entreprises qui communiquent clairement sur leurs politiques salariales renforcent leur attractivité. Les talents recherchent des organisations où les critères d'évolution sont expliqués sans ambiguïté.

La divulgation des informations transforme les rapports sociaux. Les équipes auront des références communes pour évaluer l'équité des traitements. Des tensions initiales pourraient survenir lors des comparaisons salariales. Les managers doivent anticiper ces risques en expliquant les critères d'évaluation avec pédagogie. Une communication préventive réduit les malentendus.

Face à cette perspective, les entreprises devront préparer leurs managers à justifier les différences de rémunération sur la base de critères objectifs. Une politique de communication claire et transparente sur les grilles salariales deviendra indispensable. Plus largement, c'est l'ensemble des collaborateurs qu'il faudra accompagner vers cette nouvelle culture de transparence, en anticipant les réactions potentiellement négatives et les tensions qui pourraient en découler.

La première consiste à clarifier la structure salariale. Dans beaucoup d'entreprises, les écarts actuels sont le résultat d'histoires individuelles, de recrutements opportunistes ou de négociations ponctuelles. **La directive impose de passer d'une somme de cas particuliers à une architecture salariale claire et cohérente : familles de métiers, niveaux de responsabilité, critères d'évolution.** Or, selon l'APEC, 66 % des entreprises n'offrent pas de grille salariale accessible en interne, ce qui montre l'ampleur du travail à mener. **Cette structuration constitue un travail lourd, parfois très politique, mais nécessaire.**

Les groupes de comparaison restreints présentent le risque de rendre les salaires individuels indirectement identifiables. Les données relatives aux rémunérations sont des informations très sensibles et confidentielles. Il ne s'agit pas seulement de chiffres, mais aussi de réalités très personnelles. **La directive stipule que les entreprises doivent rendre ces données de rémunération accessibles sans compromettre la protection de la vie privée.** Il en résulte un équilibre délicat : le droit à la transparence ne doit pas devenir une porte d'entrée aux violations de la protection des données. Les valeurs moyennes n'ont de sens que si elles protègent la vie privée des individus. C'est pourquoi **l'anonymisation est un moyen de maintenir la confiance.** Les collaborateurs sont plus susceptibles d'accepter la transparence s'il est clair que le montant de leurs salaires individuels n'est pas exposé. S'il existe un risque de ré-identification, les collaborateurs ne doivent pas avoir accès aux informations relatives à la rémunération. Seuls leurs représentants, l'inspection du travail ou l'organisme de promotion de l'égalité peuvent avoir accès à celles-ci. Cela permet d'alléger la charge qui pèse sur les collaborateurs et de confier le traitement des informations sensibles à des spécialistes.

Construire une politique de rémunération transparente et équitable demande méthode et engagement. Les étapes clés pour structurer une démarche solide et conforme à la directive sur la transparence des salaires sont les suivantes :

1. **Faire un état des lieux** : analyser les rémunérations actuelles par poste, sexe, ancienneté, et identifier les écarts injustifiés ;
2. **Définir des critères objectifs** : compétences, responsabilités, expérience, performance... chaque critère doit être formalisé et compréhensible ;
3. **Construire une grille salariale** : structurer les salaires selon des niveaux et des fourchettes, en intégrant les données marché et les spécificités internes ;
4. **Impliquer les parties prenantes** : RH, managers, direction et représentants du personnel doivent être associés à la construction de cette grille pour garantir son acceptation ;
5. **Former et communiquer** : une politique salariale ne vit que si elle est partagée. Prévoir un plan de formation pour les managers et une communication claire pour les collaborateurs.

Recommandation n° 10 : Élaborer des modules de formation mis à disposition des entreprises de moins de 250 salariés pour leur donner les outils nécessaires à la construction d'une politique de rémunération transparente et équitable, basée sur des critères objectifs.

La transparence influence la fidélisation des collaborateurs. Les entreprises qui communiquent clairement sur leurs politiques salariales renforcent leur attractivité. Les talents recherchent des organisations où les critères d'évolution sont expliqués sans ambiguïté.

3. L'obligation d'actions correctives en cas d'écarts injustifiés

La directive impose aux employeurs de publier régulièrement les écarts de rémunération femmes/hommes, ventilés par catégorie de travailleurs et type de salaire. Il s'agit du 7^e indicateur, dont la fréquence de déclaration sera modulée, tous les ans pour les entreprises de plus de 250 salariés et tous les trois ans pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

Ces informations seront transmises à l'autorité compétente, aux salariés, à leurs représentants et au public. Les écarts injustifiés supérieurs à 5 % doivent être corrigés rapidement, et une évaluation conjointe avec les représentants du personnel est requise si l'écart persiste.

La directive introduit donc un seuil déclencheur : lorsqu'un écart de rémunération non justifié excède 5 %, un audit devient obligatoire. Cet audit doit être conduit en collaboration avec les représentants du personnel. À cet égard, Mme Eva Jallabert, sous-directrice des relations du travail à la Direction générale du travail (DGT), a précisé à vos rapporteuses que ce n'est pas dès lors qu'on a plus de 5 % en indicateur qu'on doit lancer une évaluation conjointe, c'est **dès lors qu'on a plus de 5 %, il faut pouvoir mettre en avant des critères objectifs non sexistes**. S'il y a une proportion de temps partiels ou une durée de contrats beaucoup plus courte dans l'un ou l'autre des sexes sur une catégorie donnée, c'est un critère objectif. En fait, plus les catégories seront bien construites, plus les entreprises pourront s'appuyer sur elles pour ensuite mener le dialogue social au sein de leurs entreprises avec leur Comité social et économique (CSE) sur la justification des écarts.

Mme Jallabert souligne que la directive vise à identifier les écarts de rémunération qui sont injustifiés. La question des métiers à prédominance féminine ou à prédominance masculine est un autre sujet qui relève aussi de la mixité des métiers et pour laquelle il existe d'autres leviers pour agir. La finalité de la directive, surtout sur les indicateurs et les mesures de correction qui doivent être prises, n'est pas de dire que dès qu'il y a un écart de 10 %, il faut le supprimer mais de demander une objectivation de l'écart, afin que la part non objectivable soit supprimée. **C'est une directive de non-discrimination**. La directive n'a pas vocation à régler à elle seule tous les sujets d'égalité entre les hommes et les femmes en France.

L'objectif de l'audit est de vérifier les causes de l'écart et d'identifier des mesures correctives. **Le processus de vérification formalisé doit déboucher sur un plan d'action structuré, assorti d'indicateurs de suivi et de délais de mise en œuvre.**

Le déroulé typique comprend plusieurs étapes opérationnelles :

- collecte et vérification des données individuelles et groupées ;
- analyse des facteurs explicatifs (temps partiel, ancienneté, politique de primes) ;
- élaboration d'un plan d'action à court et moyen terme avec objectifs mesurables.

La mise en œuvre du plan peut impliquer des révisions de grille, des ajustements de salaires ou des actions ciblées sur la promotion et la formation pour réduire les disparités persistantes.

Les grilles de salaires doivent être repensées selon des **critères objectifs et des éléments mesurables**. Cette révision intègre des référentiels métiers et des échelles basées sur des éléments mesurables :

- compétences techniques et expérience professionnelle nécessaires pour le poste ;
- responsabilités et impact du poste sur les résultats de l'entreprise ;
- rareté du profil sur le marché du travail et de la profession ;
- performance individuelle mesurée selon des indicateurs clairs et tangibles.

Les entreprises vont devoir adapter leurs structures de rémunération aux exigences de la directive. Des mécanismes de correction progressive des écarts injustifiés peuvent s'appliquer sans compromettre la stabilité financière, en intégrant des critères d'équité et de compétitivité sectorielle.

S'agissant de l'écart de 5 % pour le travail de valeur égale, Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO), estime que **la question est de savoir comment on va définir ce travail de valeur égale**. Elle estime qu'il faudrait d'ailleurs aller au-delà de la problématique de la classification car il y a aussi dans les écarts de rémunération, la problématique du temps partiel subi que la directive ne traite pas du tout. Concernant la pesée des métiers, il y a des critères objectifs qu'il faut définir et cela va s'avérer compliqué. Les branches ont déjà une obligation de regarder tous les cinq ans s'il y a besoin de renégocier les classifications. Or, les branches ne négocient pas beaucoup sur ce sujet. Il faut parvenir à ce que la négociation soit une obligation pour que les branches puissent regarder la situation des métiers qu'elles englobent. Ce niveau des branches est important parce que sinon les plus petites entreprises ne questionneront pas leurs emplois, étant donné

qu'elles ne disposent pas d'équipes RH complètes pouvant passer du temps à accomplir ce genre de tâches. Si on passe au niveau des branches, l'avantage c'est d'avoir un cadre et de donner des outils qui permettent de faire des comparaisons entre les métiers.

Recommandation n° 11 : Créer une obligation de révision des classifications au niveau des branches professionnelles, sur la base de critères objectifs non sexistes et désigner un organe de suivi pour vérifier cette mise en œuvre, afin d'offrir un support aux entreprises pour la détermination des catégories.

M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC), observe que **l'obligation de négocier se traduira forcément par un budget de rattrapage**. Il y aura également une évolution professionnelle à mettre en place. Cela devrait déboucher sur des accords qui porteront sur deux ou trois ans, avec des budgets de formation. Dans un premier temps, pour pacifier les choses, il serait préférable de ne pas attendre le délai de six mois, après constatation d'un écart de plus de 5 %, mais de négocier le plus possible. Sachant aussi que les catégories doivent être négociées et que déterminer quel salarié on met dans quelle catégorie sera un des sujets, voire le sujet principal. La grande différence c'est qu'une classification correspond à un salaire minimum, alors que là, avec les catégories, on va comparer des salaires réels. La branche, si elle crée un cadre avec des catégories et la prise en compte des différents éléments (efforts, conditions de travail, compétences non techniques et puis spécialités particulières), va créer un nouvel outil mini-conventionnel.

M. Jean-François Foucard estime que la branche doit être le socle de la façon de gérer l'évolution qu'il va y avoir sur les catégories et notamment sur ce que la CFE-CGC appelle les **externalités négatives, c'est-à-dire les efforts et les conditions de travail, ainsi que les compétences non-techniques**. Ensuite, cela va nécessairement se faire en entreprise, puisque c'est en entreprise qu'il y aura des négociations. Ce sont les entreprises qui vont devoir remplir le cadre et c'est là où le dialogue social va être le plus riche pour comparer la réalité de terrain, alors qu'en branche, c'est plutôt la définition d'un cadre de fonctionnement. La responsabilité de mettre des personnes dans des catégories, c'est la responsabilité de l'entreprise. Ce qui va être important, cela va être de déterminer ces fameuses catégories et des sous-catégories. C'est donc un travail de branche pour que les entreprises soient en capacité de s'en emparer.

D. UNE EFFICACITÉ REPOSANT SUR LES SANCTIONS

1. Une obligation de sanctions effectives, proportionnées et dissuasives

La directive indique que les États membres doivent prévoir des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives en cas de violation des dispositions

nationales adoptées en vertu de la directive ou des dispositions nationales déjà effectives à la date d'entrée en vigueur de la présente directive et qui concernent le droit à l'égalité des rémunérations. **Ces sanctions devraient comprendre des amendes qui pourraient être fonction du chiffre d'affaires annuel brut de l'employeur ou de sa masse salariale totale.**

La directive précise que les États membres devraient appliquer des sanctions spécifiques en cas de violations répétées de tout droit ou obligation relatifs à l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur, afin de refléter la gravité de la violation et de décourager davantage de telles violations. Ces sanctions pourraient comprendre différents types de mesures dissuasives d'ordre financier telles que **la révocation d'avantages publics ou l'exclusion, pendant un certain temps, de toute nouvelle attribution d'incitations financières ou de tout appel d'offres public.**

À cet égard, Mme Béragère Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité (HCE) entre les femmes et les hommes, a indiqué à vos rapporteuses que, concernant les obligations de mesures correctives et d'indemnisation prévues dans la directive, le HCE considère que **ces mesures sont cruciales pour transformer la transparence en actions concrètes.** Il y a des obligations correctives qui responsabilisent les employeurs et qui inscrivent l'égalité salariale dans la gouvernance. Elle estime qu'il faudra qu'il y ait une clarté et une accessibilité des procédures pour les salariés, le contrôle rigoureux par les autorités compétentes et la mise en place de sanctions effectives en cas de non-respect, ainsi que l'accompagnement des entreprises.

Mme Catherine Bonneville-Morawski, conseil en mixité-inclusion et développement des carrières du cabinet Eragina, a indiqué que toutes les mesures prévues par la directive apparaissent comme très positives mais que la question est de savoir comment cela va être mis en place. Les indicateurs choisis sont vertueux en théorie, toutefois, il convient d'être vigilant concernant la manière dont les entreprises vont jouer avec ces critères et comment va s'effectuer le contrôle, ainsi que sur les sanctions qui vont s'appliquer. La mise en œuvre de la directive lui apparaît donc encore plus importante que les points qu'elle prévoit.

Recommandation n° 12 : Conformément à l'article 29 de la directive qui prévoit que chaque État membre désigne un organisme chargé de suivre et de soutenir la mise en œuvre des mesures nationales relatives à celle-ci et prend les dispositions nécessaires à son bon fonctionnement, désigner le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) comme organisme de suivi et renforcer les moyens matériels et humains mis à sa disposition, afin de lui permettre d'accomplir cette mission.

Les syndicats se montrent très vigilants sur la question des sanctions. Mme Myriam Lebkiri, secrétaire confédérale de la Confédération Générale du Travail (CGT) a indiqué que dans la lutte contre les inégalités salariales, il est nécessaire de pouvoir regarder ce qui se fait en entreprises. **Les inspections du**

travail sont trop dégarnies en effectifs pour effectuer ce travail. Il y a donc absolument besoin d'un relais syndical, les organisations syndicales étant force de proposition et de négociation en entreprise et étant aussi des lanceurs d'alerte. De même, M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels de la Confédération française de l'encadrement- Confédération générale des cadres (CFE-CGC) indique, concernant les sanctions, que la CFE-CGC estime qu'il faut que cela soit dissuasif et progressif. Pour une catégorie donnée, la CFE-CGC estime que dans un premier temps cela devrait être forfaitaire et quand il y a récidive, il faudrait passer à un pourcentage sur la masse salariale et enfin, pour les mauvais élèves, afin que la sanction soit vraiment dissuasive, que cela soit un pourcentage du chiffre d'affaires. Il y a également une problématique sur les contrôles et les arbitrages vis-à-vis du Comité social et économique (CSE). Si le CSE n'est pas d'accord, il faut forcément un arbitrage. L'arbitrage sera fait par l'inspecteur du travail mais cela va nécessiter de recruter des inspecteurs du travail ou sinon ils vont être saturés sur le sujet. Or, les femmes vont se battre pour leurs droits.

L'effectivité des mesures contenues dans la directive réside donc dans la mise en œuvre de sanctions dissuasives, afin de motiver les entreprises à entreprendre les actions correctives nécessaires. Par cela, il est impératif que les instances de contrôle, à commencer par l'inspection du travail, disposent des moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. L'inspection du travail agit pour garantir la conformité des pratiques professionnelles aux règles en vigueur. Elle dispose de pouvoirs d'investigation : elle peut accéder à tous les locaux, consulter les documents et demander des justificatifs. L'inspection du travail favorise le dialogue entre employeurs et salariés en cas de conflit. Elle intervient comme médiateur lors de désaccords collectifs ou individuels, facilitant la procédure de résolution. En cas de constat d'infractions, l'inspection du travail peut dresser un procès-verbal transmis au procureur de la République. Elle peut de même émettre des mises en demeure ou ordonner la suspension d'activité. **La compétence du système d'inspection du travail porte sur environ 2 millions d'établissements de toutes dimensions, employant 21,6 millions de travailleurs.** En termes d'emplois, le secteur principal est le secteur tertiaire.

Or, depuis 2017, les **effectifs des agents de contrôle de l'inspection du travail** ont été impactés par la réduction des effectifs de la fonction publique et **sont passés de 1 966 en août 2000 à 1 758 en décembre 2023** ⁽¹⁾. Les missions de l'inspection du travail couvrent la prévention des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles (AT-MP) ; la lutte contre les fraudes ; la réduction des inégalités ; la protection des travailleurs les plus vulnérables. De toute évidence, dans un contexte de pénurie d'effectifs, le temps consacré aux inégalités se trouve réduit, la sécurité des travailleurs étant la préoccupation prioritaire. Il est donc primordial de renforcer les effectifs dans les meilleurs délais, afin que les inspecteurs du travail soient en capacité d'exercer pleinement leur rôle, dans le cadre de la transposition des dispositions figurant dans la directive.

(1) <https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2025-10/Bilan%20IT%202023.pdf>

Dans le bilan sur l'inspection du travail en 2023, il est spécifié que l'action de l'inspection du travail doit s'inscrire résolument dans la lutte contre toutes les formes d'inégalités au travail et donc porter en particulier sur l'égalité salariale via notamment les dispositions de l'Index et le respect des augmentations lors des retours de congé maternité ; les conditions de travail des femmes, à commencer dans les secteurs où l'emploi est fortement féminisé ; les discriminations à l'embauche, dans l'emploi, en retour de congé maternité, etc. ; le harcèlement sexuel et moral dont les femmes sont victimes. L'inspection du travail est donc pleinement consciente des enjeux cruciaux qui lui incombent dans le domaine des inégalités au travail, encore faut-il qu'elle ait les moyens de remplir cette mission.

Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO), souligne que la façon la plus efficace pour réduire les écarts, c'est qu'il y ait un risque de sanction qui soit réel et qui soit suffisamment important pour être dissuasif. Il ne s'agit pas seulement de réparer des situations, il faut anticiper. **Le but c'est que les entreprises, parce qu'elles savent qu'elles encourent une sanction, embauchent directement les femmes au bon niveau de salaire et qu'elles donnent effectivement aux femmes des augmentations.** Il faut également qu'il y ait des moyens au niveau de l'inspection du travail car il est nécessaire d'effectuer des contrôles pour pouvoir sanctionner.

Recommandation n° 13 : Augmenter de manière conséquente les effectifs de l'inspection du travail, en constante diminution depuis 2017, afin que les inspecteurs du travail soient en capacité d'exercer leur mission de contrôle des entreprises en matière d'inégalités salariales.

2. Des possibilités d'action juridictionnelle élargies avec l'inversion de la charge de la preuve

Un des apports majeurs de la directive est le renversement de la charge de la preuve en cas de litige lié à une discrimination salariale. **Désormais, c'est à l'employeur de démontrer l'absence de discrimination lorsque des éléments objectifs suggèrent un traitement inégal.** Jusqu'à présent, prouver une inégalité salariale relevait souvent du parcours du combattant : accès limité aux données, difficulté à rassembler des preuves tangibles ou crainte des représailles.

Ce changement modifie la manière dont les contentieux vont être gérés : l'entreprise doit maintenir des documents, des critères de décision et une traçabilité suffisante pour justifier ses choix. Cela renforce la protection individuelle des salariés et incite les employeurs à documenter systématiquement leurs pratiques de rémunération. Le renversement de la charge de la preuve de l'article 18.2 de la directive est prévu en cas de violation des articles 5 (transparence des rémunérations avant l'embauche), 6 (transparence de la fixation des rémunérations et de la politique de progression de la rémunération), 7 (droit à l'information), 9 pour les entreprises concernées (communication de données relatives à l'écart de

rémunération entre travailleurs féminins et travailleurs masculins) et 10 pour les entreprises concernées (évaluation conjointe des rémunérations) de la directive.

Ce sera désormais à l'employeur de prouver l'absence de discrimination, et non plus au salarié de démontrer qu'il en est victime. **Ce changement fondamental facilitera considérablement les recours des salariés et augmentera donc le risque juridique pour les entreprises.** La directive européenne ouvre ainsi la voie à une multiplication des contentieux en matière de discrimination salariale. Les salariés disposeront en effet d'un droit d'information renforcé et de moyens de recours facilités. Le renversement de la charge de la preuve, associé à la transparence accrue des données salariales, créera un environnement propice aux actions en justice.

Le ministère de la justice a indiqué à vos rapporteuses que s'agissant du volet juridictionnel relatif au contentieux devant les juridictions de l'ordre judiciaire, le bureau du droit des procédures civiles spéciales et du droit social n'a identifié aucune disposition de la directive nécessitant une transposition en matière de procédure civile, les analyses menées concluant à la conformité de notre droit national.

L'article 15 de la directive prévoit l'introduction de recours au nom ou à l'appui d'un travailleur et son considérant 48 souligne qu'« *introduire des recours au nom de plusieurs travailleurs ou agir à l'appui de plusieurs travailleurs est un moyen d'engager plus facilement des procédures* » tout en précisant que « *Les États membres peuvent décider de fixer des critères de qualification pour les représentants des travailleurs dans le cadre de procédures judiciaires relatives à des recours concernant l'égalité des rémunérations* ». Depuis l'entrée en vigueur de l'article 16 de la loi n° 2025-391 du 30 avril 2025 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'UE en matière économique, financière, environnementale, énergétique, de transport, de santé et de circulation des personnes, **le droit français autorise l'introduction d'une action de groupe** qui consiste en une action en représentation collective (action au nom) suffisamment large pour couvrir les champs de la directive.

Par exception, **bien que les juridictions prud'homales soient compétentes pour connaître en première instance et de manière exclusive, des litiges s'élevant à l'occasion du contrat de travail** (article L. 1411-1 et suivants du Code du travail) et connaissent donc à ce titre des affaires d'égalité de rémunération, **l'exercice d'une action de groupe n'est possible que devant les tribunaux judiciaires spécialement désignés** (et non devant les conseils de prud'hommes), conformément à l'article L. 211-15 du code de l'organisation judiciaire. Cette action de groupe, qu'elle tende à la réparation du préjudice ou à la cessation d'un manquement peut être exercée soit par une association agréée, soit par une organisation syndicale représentative. **La représentation par avocat est obligatoire** (article 761 alinéa 4 du code de procédure civile). Devant le conseil de prud'hommes, compétent en matière de discrimination salariale, la procédure est

orale et le salarié peut se faire assister ou représenter par les personnes visées à l'article L. 1453-1 A du Code du travail, dont les défenseurs syndicaux.

Il est tout à fait regrettable que l'action de groupe pour les salariés du privé en matière de discriminations salariales soit dévolue au tribunal judiciaire et non au conseil de prud'hommes, dont la compétence et l'expérience dans ce domaine sont établies de longue date. **Ce choix est susceptible de limiter fortement le recours à l'action de groupe pour les salariés du privé**, étant donné que la représentation par avocat est obligatoire devant le tribunal judiciaire, ce qui n'est pas le cas devant le conseil de prud'hommes. Or, **la charge financière des frais d'avocat pour les syndicats et les associations agréées risque de s'avérer trop lourde**, entraînant une renonciation à engager une action de groupe. Celle-ci est pourtant protectrice pour les salariés qui n'ont pas ainsi à attaquer directement leur employeur, ce qui peut être problématique lorsqu'ils se trouvent en poste. Il est à noter que cette distinction ne sera pas opérée pour les agents publics, pour lesquels l'action de groupe sera ouverte devant le tribunal administratif devant lequel le ministère d'avocat n'est pas obligatoire.

Recommandation n° 14 : Prévoir que l'action de groupe concernant les salariés du privé soit du ressort, non pas du tribunal judiciaire, mais du conseil de prud'hommes qui a une compétence avérée en matière de litiges s'élevant à l'occasion du contrat de travail et devant lequel le ministère d'avocat n'est pas obligatoire, contrairement au tribunal judiciaire.

En effet, **en ce qui concerne les agents publics**, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), a précisé à vos rapporteuses, s'agissant du droit d'agir en justice pour un syndicat et une association au nom d'un agent public qu'au regard de l'état actuel du droit, les organisations syndicales et les associations ne peuvent agir en justice au nom des agents publics pour garantir l'application des droits et obligations relatifs au principe de l'égalité des rémunérations. **Il sera donc créé expressément, au sein du code général de la fonction publique (CGFP) un droit d'agir en justice pour les organisations syndicales et associations** régulièrement déclarées depuis au moins cinq ans ayant un objet social en lien avec la lutte contre les discriminations au nom d'un agent public victime présumée d'une violation des droits ou obligations relatifs au principe de l'égalité des rémunérations. La DGAFP travaille en lien avec le ministère de la justice sur ce dispositif.

À propos des éventuelles actions en justice, Mme Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), a indiqué à vos rapporteuses que, s'agissant des éventuelles actions en justice, s'il y a une liste claire des critères à prendre en considération dans l'évaluation des écarts de rémunération, cela ne posera pas de difficultés mais la problématique c'est que parfois il y a des écarts qui peuvent être interprétés comme étant liés à une différence de sexe, alors qu'ils correspondent à une différence de compétences ou de performances.

3. Un droit à indemnisation ou réparation intégrale

L'article 16 de la directive prévoit que les États membres veillent à ce que l'indemnisation ou la réparation comprenne le recouvrement intégral des arriérés de salaire et des primes ou paiements en nature qui y sont liés, une indemnisation pour les opportunités manquées, le préjudice moral, tout préjudice causé par d'autres facteurs pertinents, dont peut notamment faire partie la discrimination intersectionnelle, ainsi que des intérêts de retard. **L'indemnisation ou la réparation n'est pas limitée par la fixation préalable d'un plafond.**

Il ne s'agit pas d'un contentieux totalement nouveau. En effet, les conseils de prud'hommes sont déjà amenés à appliquer le principe de la réparation intégrale, notamment dans le cadre des actions en matière de discrimination portées devant eux (article L. 1134-5 du Code du travail).

M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC) rappelle que c'est une directive qui est faite pour les salariés et que ce sont eux qui peuvent attaquer en justice à n'importe quel moment. Toutes les personnes qui sont en fin de carrière et qui vont partir à la retraite, à un moment donné vont vouloir une indemnisation globale et là il s'agit, s'il y a eu des discriminations, d'une indemnisation de l'ordre de 100 000 à 200 000 euros. Il y aura donc forcément du conflit sur les arriérés. La CFE-CGC pense qu'il va y avoir une phase de transition très compliquée entre 2028 et 2031-2032. Après, cela devrait rentrer dans l'ordre puisque les entreprises auront dû faire ce qu'il fallait. Le potentiel de tensions et la volonté de vouloir récupérer son dû sera relativement important plus les personnes concernées vont avancer dans leur carrière.

Sur la procédure d'indemnisation, Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO) souligne que certes les salariés vont avoir accès à l'information et vont pouvoir entreprendre une action pour demander réparation, mais il va falloir trouver des processus qui soient suffisamment lisibles et simples d'accès pour que les salariés se lancent dans ce genre de procédure. En outre, ce ne sera pas des situations simples car on ne se trouvera pas dans le cas de figure où le salarié attaque son entreprise une fois qu'il est parti de l'entreprise. Là, le salarié sera dans l'entreprise quand il décidera d'intenter une action parce qu'il considère qu'il est moins bien payé. Il y a donc un enjeu pour s'assurer que les choses vont se passer correctement et qu'il n'y aura pas de représailles contre la personne qui osera réclamer son dû. Elle précise que, pour l'instant, il n'y a pas une vision très claire dans les concertations sur la manière dont cela se passera sur ce point-là.

4. Les points de vigilance à ne pas négliger

La directive prévoit que **la charge de la preuve devrait être transférée au défendeur** lorsqu'un employeur ne se conforme pas aux obligations de transparence

des rémunérations prévues par la présente directive, par exemple en refusant de fournir les informations demandées par les travailleurs ou en ne communiquant pas de données relatives à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, le cas échéant, **à moins que l'employeur ne prouve que cette violation était manifestement non intentionnelle et avait un caractère mineur.**

Or, l'article 18 de la directive ne fixe aucun critère permettant de déterminer si la violation des obligations figurant aux articles 5, 6, 7, 9 et 10 de la directive qui justifie le renversement de la charge de la preuve mis en place **est manifestement non intentionnelle et a un caractère mineur.** Le considérant 52 de la directive n'apporte pas de précisions utiles sur ces notions.

Afin de mieux appréhender l'ensemble des dispositions de la directive, la DGT a organisé plusieurs échanges avec la Commission européenne, postérieurement à la publication de la directive, en mars et juillet 2024, puis en avril 2025. La DACS a transmis à la DGT, en amont de ces échanges, des questions permettant d'éclairer notamment les notions de violation « *manifestement non intentionnelle* » et de « *caractère mineur* ». En réponse, la Commission européenne a donné des exemples de violations mineures ou non intentionnelles :

- l'employeur se trompe ou oublie une donnée, commet des erreurs de frappe ;
- quelques calculs ne sont pas bons (sur une masse importante) ;
- une erreur mineure dans la présentation des données (la Commission a pris l'exemple de l'article 9.6 de la directive qui impose que ce soit la direction de l'employeur qui confirme l'exactitude des informations : si jamais cette confirmation est faite par le service des ressources humaines, il s'agit d'une violation de caractère mineur).

En tout état de cause, la Commission a précisé qu'il s'agissait d'une question d'**appréciation au cas par cas, relevant de l'appréciation souveraine des juges du fond.** Cette approche permet d'avoir une appréciation *in concreto* de la situation, qui tient compte de l'ensemble des circonstances ayant conduit au non-respect de l'une des obligations visées et de ses incidences, ce que ne permettraient pas des critères plus détaillés (notamment quantitatifs).

Au regard des exemples fournis par la Commission, il semble que le caractère répété d'un manquement ou encore son ampleur, excluraient le caractère manifestement non intentionnel et mineur de la violation. Le risque de contentieux lié à l'interprétation de ces notions par les juges du fond ne peut être exclu, mais le conseil de prud'hommes a l'habitude de se livrer à des appréciations au cas par cas, par exemple lorsqu'il doit apprécier la cause réelle et sérieuse d'un licenciement.

Si l'employeur échoue à démontrer le caractère manifestement non intentionnel et mineur de la violation de ses obligations en matière de transparence des rémunérations, il conservera la charge de la preuve de l'article 18.2 et devra

prouver qu'il n'y a pas eu discrimination en matière de rémunération, ce qui reste protecteur pour les salariés conformément à l'objectif poursuivi par la directive.

III. LA NÉCESSITÉ D'ACTIONNER D'AUTRES LEVIERS POUR PARVENIR À L'ÉGALITÉ RÉELLE

A. DES MÉTIERS FÉMINISÉS SOUS ÉVALUÉS

La clé de voûte de la directive c'est la notion de valeur égale du travail que toutes les dispositions prévues par la directive (transparence à l'embauche, droit à l'information des salariés, mesure de l'écart de rémunération par catégorie, actions en réparation) ont pour objectif de permettre d'établir. L'ambition de la directive n'est pas seulement de garantir un salaire égal pour un travail égal mais va bien au-delà, puisqu'il s'agit d'appliquer le principe d'un salaire égal pour un travail à valeur égale. Le principe de « rémunération égale à travail de valeur égale » doit être objectivé par l'employeur, sur des critères convenus avec les représentants du personnel. Or, les outils de mesure de cette valeur égale restent encore en grande partie à construire.

1. Une classification inadaptée

La directive prévoit qu'afin de respecter le droit à l'égalité des rémunérations, les employeurs doivent disposer de **structures de rémunération** garantissant qu'il n'y a pas de différences de rémunération fondées sur le sexe entre des travailleurs accomplissant le même travail ou un travail de même valeur qui ne soient pas justifiées par des **critères objectifs non sexistes**. Ces structures de rémunération doivent permettre de comparer la valeur des différents emplois au sein d'une même structure organisationnelle. **Les critères objectifs à utiliser devraient inclure quatre facteurs : compétences, efforts, responsabilités et conditions de travail.**

Les systèmes d'évaluation et de classification des emplois peuvent, s'ils ne sont pas utilisés de manière non sexiste, en particulier lorsqu'ils reposent sur des stéréotypes sexistes, entraîner une discrimination en matière de rémunération fondée sur le sexe. Ils favorisent et perpétuent alors l'écart de rémunération en évaluant différemment les emplois à prédominance féminine ou masculine dans des situations où le travail accompli a la même valeur. Lorsque des systèmes non sexistes d'évaluation et de classification des emplois sont utilisés, ils contribuent alors efficacement à mettre en place un système de rémunération transparent et ils sont essentiels pour garantir l'exclusion de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe. Ils permettent de détecter les cas de discrimination indirecte en matière de rémunération liés à la sous-évaluation des postes généralement occupés par des femmes. Pour ce faire, ils **mesurent et comparent des emplois dont le**

contenu est différent mais de même valeur, et soutiennent ainsi le principe de l'égalité des rémunérations.

Or, c'est le **point faible des mécanismes de transposition envisagés en France** puisqu'aucune ligne directrice ne semble se dégager sur la manière pour les entreprises, grandes et petites, de déterminer cette valeur égale des emplois permettant de les classer par catégorie pour pouvoir mesurer les écarts et mener des actions correctives.

La **Direction générale du travail (DGT)** qui orchestre la transposition, en concertation avec les partenaires sociaux, syndicats et organisations patronales, ne semble pas encore fixée sur les outils de pilotage à mettre en œuvre, afin que les entreprises soient en capacité d'établir les catégories qui sont au cœur du 7^e indicateur qu'elles auront à calculer.

Mme Eva Jallabert, sous-directrice des relations du travail à la Direction générale du travail (DGT) a indiqué à vos rapporteuses que **sur le sujet des catégories, il y a plusieurs pistes et c'est ce qui est en cours de discussion dans les concertations, ce sont des points qui ne sont pas arbitrés pour le moment**. Déjà, il faut s'interroger sur qui est responsable de définir les catégorisations. La directive n'impose rien de très précis sur le sujet. Même si c'est l'employeur qui est responsable *in fine* d'une méthode de catégorisation pour pouvoir déclarer les indicateurs mais aussi pour d'autres obligations de la directive, par exemple, le droit à l'information qui utilise ces catégories pour répondre aux salariés, **Il peut y avoir un rôle des entreprises dans la négociation, comme il peut y avoir un rôle des branches**. Aujourd'hui, les branches doivent déjà négocier des classifications mais on sait que certaines ne sont du tout conformes à la directive. **On peut donc imaginer que les branches revoient leurs classifications pour que celles-ci soient conformes à l'interprétation de la directive et pour que les entreprises au sein de cette branche puissent directement utiliser les classifications**. Indépendamment des classifications, sur lesquelles il y a par ailleurs d'énormes enjeux RH et financiers, car dès qu'on bouge une grille de classification, cela bouge tous les salaires au sein de la branche, on peut imaginer aussi que la branche définisse d'autres outils de catégorisation qui puissent partiellement se recouper avec les classifications, sans être les classifications, pour identifier au mieux dans la branche donnée, les métiers, les postes qui peuvent donner lieu à une catégorie égale.

Mme Jallabert a précisé qu'**on peut imaginer aussi que ce soit vraiment au niveau des entreprises**, voire d'un groupe, si certaines entreprises au sein d'un groupe veulent avoir une politique de groupe sur comment on définit les catégories. Enfin, il pourrait y avoir des outils mis à disposition de l'administration mais, pour le coup, on s'appuierait plutôt sur un **outil qui est en cours de construction au niveau européen par l'EIGE (European Institute for Gender Equality), afin d'aider à la répartition des salariés dans des catégories**, en utilisant différents critères. C'est vraisemblablement cet outil là qu'on relaiera côté français pour avoir une interprétation unifiée entre États membres. Cela étant, ce n'est pas cet outil qui

va répondre à la question de la catégorisation, c'est la manière dont le dialogue social va se construire sur cet objet des catégories, au niveau des entreprises et au niveau des branches. C'est ce qui est essentiel. Comme cela risque de varier entre entreprises, entre groupes, entre branches, ce n'est pas possible, même à long terme, d'arriver à une automatisation de ce 7^e indicateur.

Or, c'est bien comme cela qu'a été conçue la directive, c'est pour **objectiver au plus près l'égalité de traitement et la non-discrimination**, ce n'est pas pour faire des catégories à grosses mailles, c'est au contraire pour faire des catégories fines qui prennent en compte une approche multifactorielle. Indépendamment de la contrainte temporelle, il n'est donc pas souhaitable qu'au niveau national on ait une approche unifiée. Il y a beaucoup de métiers qu'on ne connaît pas et l'administration ne pourrait pas mener ce travail à la place des entreprises. Il y aura des obligations sur la manière dont on doit apprécier cette définition de **travail à valeur égale**. Aujourd'hui, **il y a déjà dans le Code du travail une définition qui s'appuie sur des critères pour l'égalité de traitement et d'ailleurs les grilles de classification doivent respecter ce principe**. On va donc modifier cette définition déjà existante dans le Code du travail **en venant l'enrichir**, pour être parfaitement conformes à **la directive qui rajoute des critères que nous n'avons pas aujourd'hui, par exemple les conditions de travail et les compétences non techniques**. En effet, il a été souligné qu'il y a parfois des compétences non techniques qui sont détenues par les femmes et qui sont moins valorisées.

La classification professionnelle vise à opérer un classement des emplois ou des fonctions dans les entreprises de la branche, en fonction de divers critères, comme par exemple : la nature des activités exercées, les qualifications, les compétences. Ce classement a pour objet de refléter la réalité de la contribution des salariés à l'activité de l'entreprise et permet notamment de déterminer le montant du salaire minimum conventionnel de chacun d'entre eux.

Entendue par vos rapporteuses, Mme Bérange Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) estime que s'agissant de la **classification**, les grilles sont parfois opaques, hétérogènes selon les branches et les entreprises, **les critères de valorisation des postes reflètent souvent des biais historiques et sous-estiment les métiers féminisés**. Il y a également une **absence d'harmonisation et de suivi** qui empêche de détecter précisément les écarts et ne permet pas d'agir. Le HCE demande donc une **réforme des systèmes de classification, avec une prise en compte explicite de la valeur et des compétences des métiers féminisés**. La transposition de la directive européenne donne l'opportunité d'améliorer la cohérence des systèmes de classification. Pour la reconnaissance du travail féminin, le HCE préconise l'intégration de critères objectifs et équitables dans la classification et l'évaluation des postes, la sensibilisation des entreprises et des décideurs aux enjeux économiques et sociaux liés aux métiers féminisés, la promotion de la mixité dans les parcours professionnels pour diversifier les opportunités et augmenter la visibilité des femmes.

Mme Isabelle Taniou, déléguée Femmes, secrétaire confédérale de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), a indiqué à vos rapporteuses qu'**il est absolument nécessaire qu'il y ait un élan qui soit donné dans les branches pour retravailler les classifications**. Or, il y a actuellement des branches où les classifications n'ont pas été revues depuis très longtemps. Il y a un vrai risque juridique si les critères des emplois ne sont pas revus pour se mettre en conformité avec la directive européenne. De même, Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO) a indiqué à vos rapporteuses que concernant la pesée des métiers, il y a des critères objectifs qu'il faut définir et que cela va être un peu compliqué. Déjà les branches ont une obligation tous les cinq ans de regarder s'il y a besoin de renégocier les classifications. Or, les branches ne négocient pas beaucoup sur ce sujet. Il faut donc réussir à ce que la négociation soit une obligation pour que les branches puissent regarder la situation des métiers qu'elles englobent. Ce niveau des branches est important parce que sinon les plus petites entreprises ne questionneront pas leurs emplois, étant donné qu'elles ne disposent pas d'équipes RH entières qui peuvent passer du temps à faire ce genre de choses. Si on passe au niveau des branches, l'avantage c'est d'avoir un cadre et de donner des outils qui permettent de faire des comparaisons entre les métiers.

2. Des critères d'évaluation non-sexistes à mettre en œuvre

La classification dans les branches doit être revue pour que les critères d'évaluation soient en conformité avec la directive. Il s'agit d'un travail qui nécessite une grande vigilance pour éviter les biais sexistes. À cet égard, un kit pour l'égalité dans les classifications ⁽¹⁾ a été élaboré par Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, visant à accompagner les négociateurs de branche dans la prise en compte de l'égalité dans les systèmes de classification. Il a été créé sur la base du « *Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification* » (2017) ⁽²⁾ du même Conseil. Le travail sur les classifications constitue, en effet, un levier indispensable de réduction des inégalités salariales entre les femmes et les hommes et de promotion de la mixité des emplois. La négociation sur les classifications relève de la seule responsabilité des négociateurs de branche mais l'enjeu de ce guide était d'identifier les facteurs susceptibles d'entraver la prise en compte de l'égalité, notamment en portant une attention particulière aux caractéristiques des emplois à prédominance féminine (composés au moins de 60 % de femmes), potentiellement sous-valorisés.

Les **systèmes de classification dits à critères classants** comportent deux catégories : les grilles à critères classants sans cotation se fondent sur la définition de niveaux de classement en fonction de critères explicites (par exemple : activité,

(1) https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/sites/hce/files/files-spip/pdf/kit_egalite_classification-vf.pdf

(2) <http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/guide-du-conseil-superieur-de-legalite-professionnelle-csep-pour-la-prise-en-compte-de-legalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-dans-les-systemes-de-classification/>

autonomie, responsabilité, expérience professionnelle, dimension relationnelle etc.), permettant de classer tous les emplois. Elles ont l'avantage d'être adaptables à l'apparition de nouveaux métiers. Les systèmes de classification dits à critères classants avec cotation fonctionnent sur le même principe mais se distinguent par le fait que l'emploi n'est plus seulement évalué en fonction de critères définis. Chaque critère est segmenté en plusieurs niveaux auxquels sont associées des valeurs numériques qui, après avoir été additionnées, détermineront la position de l'emploi dans l'échelle de classification.

S'assurer que les systèmes de classification n'induisent pas des discriminations fondées sur le sexe constitue un levier de réduction des inégalités de salaire entre les femmes et les hommes.

Les partenaires sociaux doivent examiner les critères pris en compte et s'interroger lorsqu'un certain nombre de critères semblent inexistant, insuffisamment pris en compte ou redondants, et que d'autres critères, pourtant essentiels pour évaluer les métiers occupés majoritairement par les femmes, sont repoussés à la marge. On peut parler de : critères manquants, c'est-à-dire absents des grilles de classification et correspondant pourtant à des **compétences présentes mais rendues invisibles dans les métiers à prédominance féminine** (par exemple la pénibilité) ; critères manqués, c'est-à-dire présents mais peu visibles ou insuffisamment pris en compte.

En effet, les critères classants utilisés sont a priori neutres et asexués. Toutefois, la recherche de la neutralité dans la définition des critères peut parfois conduire à des définitions générales, voire abstraites. Cela peut participer à rendre invisibles certaines caractéristiques des emplois, notamment à prédominance féminine, et à privilégier *de facto* la prise en compte d'autres caractéristiques habituellement associées aux emplois à prédominance masculine. À l'inverse, certains critères peuvent être définis de manière trop restrictive et, d'emblée, ne pas permettre de couvrir les caractéristiques propres aux emplois à prédominance féminine. À titre d'exemple, **le critère « responsabilité »**, s'il est défini comme **« La responsabilité caractérise le niveau d'engagement nécessaire à la réalisation des actions attachées à un poste. »**, Cette définition, neutre en apparence, ne permet pas suffisamment de rendre visibles et de prendre en compte, outre les responsabilités financières et commerciales, **d'autres formes de responsabilités, inhérentes à certains emplois à prédominance féminine**, comme par exemple la responsabilité vis-à-vis des personnes (clients, usagers), la responsabilité liée à la confidentialité des informations, etc.

L'article L. 3221-6 du Code du travail impose que « les critères de classification » et « notamment les modes d'évaluation des emplois » soient établis selon les règles qui assurent le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

Les quatre facteurs sont les suivants :

- **les connaissances professionnelles**
- **les capacités découlant de l'expérience acquise**
- **les responsabilités**
- **la charge physique ou nerveuse**

Le kit fournit des exemples de caractéristiques permettant de mieux intégrer l'égalité femmes/hommes : dextérité manuelle et coordination (utiliser un clavier, une machine), motricité fine (assemblage de petits composants électroniques, des fils électriques), habilité dans les gestes techniques liés aux soins (injections, prises de sang, etc...), compétence rédactionnelle (correspondance, tenue de procès-verbaux, relecture et édition de travaux d'autres personnes), évaluation des besoins des clients, réorganisation et révision continue des priorités des tâches pour répondre aux demandes externes, mise à jour de systèmes de classement manuels et automatisés ou gestion/élimination des documents, compétences interpersonnelles/relationnelles (communication non verbale, capacité à créer l'atmosphère adéquate ou à conseiller quelqu'un qui traverse une crise), recueil et fourniture d'informations à des personnes à tous les niveaux de l'organisation.

La **pondération des critères d'évaluation** consiste à déterminer leur importance relative, leur poids dans l'évaluation des emplois. L'impact de cette opération est donc très important sur le classement des emplois. Le Bureau international du Travail (BIT) propose des fourchettes approximatives en ce qui concerne l'importance relative des facteurs : **20 % à 35 % pour les qualifications ; 25 % à 40 % pour les responsabilités ; 15 % à 25 % pour les efforts ; 5 % à 15 % pour les conditions de travail.**

M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC), souligne que, **pour les femmes, les conditions de travail et les compétences non-techniques ne sont pas valorisées.** Ainsi, dans le tertiaire, quand on travaille de 9 heures à 17 heures, on touche le SMIC. Or, une femme de ménage qui travaille, elle, de 5 heures à 8 heures du matin et de 18 heures à 22 heures sera également payée au SMIC, alors même qu'il s'agit de conditions de travail beaucoup plus contraignantes. On ne tient donc pas compte des conditions de travail. C'est ce que la CFE-CGC appelle les **externalités négatives** parce que cela demande un effort à la personne et cela devrait avoir un prix pour l'entreprise, afin de valoriser cet effort qui a un impact sur la gestion de la vie personnelle. S'agissant des compétences non techniques, si l'on prend l'exemple d'une cantine, ce sont toujours les femmes qui s'occupent des enfants. Il y a un tel bruit que les seules personnes qui sont en capacité de supporter ces cris-là, ce sont des femmes et cette compétence n'est pas valorisée. Ce sujet devrait avancer sur tous les emplois où il y a une discrimination. Aujourd'hui, il y a une grande différence de valorisation des métiers entre les hommes et les femmes, sur des catégories qui ne sont pas

justifiées. **Il y a des compétences et des savoir-faire qui sont mis en œuvre par les femmes et qui ne sont pas valorisés.**

Recommandation n° 15 : Prendre en compte, pour la construction des catégories permettant de comparer les emplois de valeur égale, les conditions de travail et les compétences non-techniques mises en œuvre dans les métiers à prédominance féminine qui sont actuellement sous-évaluées.

3. La notion centrale de travail à valeur égale

Le peu de reconnaissance de la valeur du travail des femmes constitue une entrave majeure à l'égalité. La directive fait le constat que les conséquences économiques et sociales de la pandémie de COVID-19 ont eu une incidence négative disproportionnée sur les femmes et sur l'égalité entre les femmes et les hommes et que les pertes d'emplois se sont souvent concentrées dans les secteurs faiblement rémunérés et à prédominance féminine. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la **sous-évaluation tenace et structurelle des emplois principalement occupés par des femmes**, alors même qu'elle a démontré la valeur socioéconomique élevée du travail des femmes dans les services de première ligne, tels que les soins de santé, le nettoyage, la garde d'enfants, l'aide sociale et les soins résidentiels pour les personnes âgées et autres adultes à charge, qui contraste fortement avec son faible degré de visibilité et de reconnaissance.

La transparence, à elle seule, ne permet pas de résoudre la problématique des écarts de salaire entre les femmes et les hommes, même si elle place les femmes en meilleure position pour négocier des augmentations salariales. C'est la détermination de **la valeur égale**, laquelle **permet de comparer des métiers différents, en comparant non pas les fonctions mais les qualités mobilisées** et les contraintes subies dans l'exercice des fonctions qui permettra de revaloriser les métiers féminins sous-évalués et d'attribuer aux femmes des salaires à la hauteur de leur contribution à la sphère économique et sociétale. À cet égard, la directive spécifie clairement que la détermination de la valeur égale nécessite la prise en compte des **compétences, des efforts, des responsabilités et des conditions de travail**.

Dans une étude intitulée « *Pourquoi le travail des femmes vaut-il moins ?* », Mme Séverine Lémière, maîtresse de conférences à l'IUT Paris Descartes, cite l'exemple des infirmières suisses du canton de Genève qui ont mené une lutte pour une revalorisation de leur métier et, pour cela, se sont comparés aux gendarmes du même canton. Leur lutte a duré sept ans et on a comparé le diplôme, les responsabilités, les risques et les conditions de travail. Au final, elles ont obtenu gain de cause et elles ont été repositionnées.

Elle a indiqué qu'actuellement le Portugal travaille énormément sur le sujet et que dernièrement, la branche de la restauration, dans la même optique, a revalorisé les emplois à prédominance féminine. Ces exemples montrent comment les méthodes gestionnaires des évaluations des emplois viennent systématiquement

sous-valoriser les métiers à prédominance féminine, même si dans aucune convention collective, dans aucune méthode de cabinet de consultant, il est ouvertement mentionné cette discrimination.

Cette discrimination est indirecte, c'est-à-dire que **des critères d'évaluation apparemment neutres, une fois appliqués, viennent sous-valoriser les emplois à prédominance féminine**. Par exemple, les critères de formation : on se rend compte qu'un BTS du secteur administratif ne va pas être valorisé de la même façon dans la valeur de l'emploi qu'un BTS industriel. Autre exemple, sur les critères de technicité des emplois, **les technicités relationnelles ou organisationnelles** très utilisées dans les emplois fortement féminisés, **n'existent pas comme compétences professionnelles** et sont reléguées à des qualités supposées féminines. Par ailleurs, dans le critère de responsabilité, critère très utilisé en entreprise, on omet certains types de responsabilité pour ne privilégier que les responsabilités d'encadrement hiérarchique ou de responsabilité budgétaire à court terme, en négligeant les responsabilités de coordination ou les responsabilités envers les personnes fragilisées. Bien souvent également, l'ensemble des conditions de travail, alors même que le législateur prévoyait les charges physiques ou nerveuses, ces éléments-là disparaissent complètement de l'évaluation des emplois. Mme Lémière observe qu'**on voit énormément de biais venant indirectement discriminer les emplois à prédominance féminine**.

Recommandation n° 16 : S'agissant de la détermination de la valeur égale, remplacer les critères figurant dans le Code du travail, à savoir les connaissances professionnelles, les capacités découlant de l'expérience acquise, les responsabilités, la charge physique ou nerveuse, par les critères explicitement mentionnés dans la directive, c'est-à-dire les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail.

B. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL DÉFAVORABLE AUX FEMMES

Les normes et les cultures organisationnelles en entreprise (une disponibilité importante voire totale pour le travail ou les irrégularités d'emploi du temps par exemple) ne permettent pas toujours aux femmes de se conformer aux exigences professionnelles : elles préfèrent ne pas candidater à un poste qu'elles savent par avance inconciliable avec leur vie de famille même si elles ont les compétences et l'expérience requises. Le manque de soutien organisationnel et l'insuffisance généralisée des mesures de conciliation emploi-famille contrarient l'accès aux responsabilités pour les mères de famille.

L'organisation du travail joue donc un rôle déterminant dans le choix des entreprises auprès desquelles elles postulent et influe directement sur l'engagement professionnel et sur le déroulement de carrière des mères de famille, les cantonnant bien souvent dans les postes et les entreprises n'offrant pas les meilleures perspectives salariales. Les travaux de la prix Nobel d'économie 2023, Claudia Goldin, montrent que les inégalités sur le marché du travail, en termes de

participation et de salaires, reflètent d'abord les inégalités au sein des ménages dans la répartition des efforts pour s'occuper des enfants et des personnes fragiles dans la famille. Dans ce contexte, au sein des couples, les femmes vont davantage se tourner vers des *flexible jobs*, moins payés mais qui laissent du temps pour s'occuper de leur famille. Les hommes vont, quant à eux, davantage s'investir dans ce que Claudia Goldin appelle des *greedy jobs*, ces emplois qui exigent de longues heures de travail, où la rémunération (par heure travaillée) augmente avec le nombre d'heures travaillées et qui demandent une disponibilité importante (avec des sollicitations possibles les soirs, weekends, vacances, etc.).

Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement de Force Ouvrière (FO), constate qu'en matière d'organisation du travail, les personnes sont nommées à des postes à responsabilité si elles sont en capacité de rester au bureau tard. On sait donc que c'est un frein aux évolutions de carrière des femmes. Elle cite le cas d'un service commercial où les femmes avaient une moins grande part variable parce que, sur leur temps de travail, les hommes faisaient uniquement de la vente et restaient ensuite le soir, en dehors de leurs heures de travail, pour faire des saisies de dossiers, ce que les femmes ne pouvaient pas faire, parce qu'elles devaient partir pour aller récupérer les enfants et gérer leur deuxième journée.

Sur le poids de l'organisation du travail dans les différentiels de salaire, Mme Clicq évoque également le cas des livreurs à vélo. Typiquement les livreurs à vélo, quand on analyse la façon dont ils organisent leur activité, on se rend compte qu'en fait il y a très peu de femmes et qu'entre le peu de femmes qu'on compte dans la profession et les hommes, il y a d'énormes écarts de rémunérations. Cela s'explique par le fait que **les femmes ne sont pas disponibles sur les plages horaires les plus demandées**, c'est-à-dire les heures de repas où elles se trouvent plutôt à s'occuper des enfants. Par ailleurs, elles ne vont pas prendre beaucoup de courses de nuit qui sont mieux rémunérées parce qu'il y a un problème de sécurité et qu'elles ne vont pas vouloir être dans les rues à ces heures tardives. **D'une manière générale, elles vont moins s'éloigner de l'endroit où elles vivent** et donc, finalement, là où des hommes vont aller dans les quartiers plus porteurs qui sont plus utilisateurs de ce type de commandes, elles vont rester à proximité du domicile et parfois dans des endroits où il y a peu de commandes. Cet exemple est assez symptomatique parce qu'on se rend compte que **même dans une population qui est loin d'être privilégiée, on a des écarts importants entre les femmes et les hommes**. Cela illustre bien les problématiques d'articulation des temps de vie pour les femmes.

Mme Clicq considère qu'effectivement **dans les grandes entreprises**, il y a moyen d'aménager l'organisation du travail : **On peut faire des horaires plus flexibles, des amplitudes de journées de travail moins grandes et développer le télétravail. La problématique de ce genre de mesures, c'est qu'il y a aussi un risque de conforter le fait que c'est la femme qui a des charges familiales plus importantes**. C'est un problème, parce que cela veut dire qu'on n'avance pas dans le fait que les pères prennent plus de place. Pour réussir à avancer sur le sujet pour

les femmes, c'est effectivement aux entreprises de leur faciliter l'accès aux postes à responsabilité et de faire attention aux problématiques d'écart de rémunération. Toutefois, les hommes doivent davantage prendre leur place, notamment quand ils sont parents, dans le partage des tâches parce que les mesures telles que des horaires plus flexibles, une amplitude d'horaires de journées moins grande, cela signifie aussi le renforcement de la double journée. Cela peut, à court terme, donner l'impression que c'est la solution, mais il n'est pas avéré que ce soit vraiment la meilleure des solutions à long terme. Sur le télétravail, on a vu la situation du COVID, où le gouvernement a indiqué que les enfants étaient gardés par les femmes qui faisaient du télétravail, celles-ci étant supposées travailler, tout en s'occupant de leurs enfants. Or, **le télétravail ne doit pas être vu comme un mode de garde**. Cela permet de réduire les temps de trajet, donc de soulager le parent mais cela ne doit pas reposer uniquement sur les mères.

Mme Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), indique que, s'agissant des inégalités de salaire, l'égalité professionnelle ne peut pas se réduire à une comparaison de rémunérations brutes, les vrais décrochages de carrière surviennent au moment de la maternité, avec l'arrivée du premier enfant. Ces écarts ne résultent pas uniquement de décisions de l'employeur mais bien d'un déséquilibre sociétal lié à la répartition des charges parentales, au temps partiel subi ou souhaité, à une réorientation professionnelle vers des postes moins qualifiés ou qui sont plus proches du domicile.

Mme Isabelle Taniou, déléguée Femmes, secrétaire confédérale de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), souligne qu'en matière d'organisation du travail, il y a des axes d'amélioration à réaliser dans les entreprises et qu'il y a beaucoup d'éléments par rapport à la parentalité. La CFDT a fait un rapport avec l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) sur la parentalité ⁽¹⁾. Ce rapport distinguait trois groupes d'entreprises : les grands groupes qui peuvent développer plusieurs actions sur la parentalité, un groupe un peu plus « maternaliste » et des plus petites entreprises pour lesquelles cela peut être plus compliqué de mettre en place des dispositifs supplémentaires. Elle considère que si l'on veut travailler sur l'organisation du travail, il faudrait parvenir à la « déviriliser » : **il faudrait mettre fin à la culture du présentéisme, afin que les femmes aient les mêmes opportunités de travail que les hommes**, parce qu'on va travailler à se mettre à hauteur, par exemple, d'une mère de famille d'une famille monoparentale et qu'on va moins favoriser les fameux « boys' clubs » ⁽²⁾.

Mme Myriam Lebkiri, secrétaire confédérale de la Confédération Générale du Travail (CGT), met l'accent sur le fait que **pour réduire les écarts salariaux, il est indispensable de discuter des points connexes qui ne sont pas dans la**

(1) https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/04/Rapport_CFDT_-_Parentalite_2023.pdf

(2) *Boys'club* : une expression empruntée au domaine anglais, et adoptée, en France comme au Québec, pour nommer l'entre-soi masculin. Un boys'club est un réseau informel privé largement ou exclusivement masculin dont les membres, socialement homogènes, sont choisis par cooptation afin de s'entraider dans le domaine professionnel en usant de leur influence.

directive, c'est-à-dire le temps partiel et la petite enfance, voire même la dépendance puisque les femmes sont assignées à résidence lorsqu'il n'y a pas de mode de garde et que ce sont elles qui prennent en charge la grande dépendance et le handicap. Si on n'agit pas sur ces points-là, il y aura toujours un problème de carrières des femmes.

M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC), indique, s'agissant du poids de l'organisation que celui-ci est central. **Quand on a une double vie, c'est-à-dire une vie à la maison et une vie professionnelle, l'articulation des deux va dépendre forcément de l'organisation du travail.** C'est la raison pour laquelle la majorité des femmes ne veut pas de la semaine en quatre jours car cela réduit la flexibilité qu'elles ont de gérer la vie dans la semaine. Pour les populations de cadres, l'heure de fin des réunions est importante mais le problème essentiel est celui de la déconnexion. Aujourd'hui, avec tous les outils numériques, les cadres sont surchargés et ils ont énormément de mal à déconnecter car on n'arrête pas de les appeler et on leur fait comprendre que s'ils n'ont pas répondu, ils sont en faute. S'agissant des temps partiels, 80 % sont pris par des femmes. Or, quand une femme prend des responsabilités et qu'elle demande un temps partiel pour avoir le mercredi, elle va être payée aux 4/5èmes, alors qu'en réalité, elle va faire du 100 %. En effet, une femme cadre, même si elle est payée aux 4/5èmes, devra tenir le poste. S'agissant du télétravail, beaucoup de femmes cadres en reviennent car cela leur met davantage de charge de travail (préparation des repas, tâches ménagères, ...). À un moment donné, il y a une surcharge cognitive. Le temps libéré en matière de transports est investi par les femmes dans le collectif, pour leur famille et leurs enfants, elles s'oublient et ce n'est pas du temps pour elles.

La question de l'organisation du travail apparaît donc centrale pour l'ensemble des organisations syndicales entendues par vos rapporteuses. Il s'agit de la pierre angulaire sur laquelle repose la réduction des inégalités salariales, à commencer par le **différentiel de 10 % que l'on observe entre les salaires des femmes et des hommes dû au fait que les femmes sont à la fois moins souvent en emploi au cours de l'année, et davantage à temps partiel.** En effet, **le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 22,2 % à celui des hommes mais si on ramène ce différentiel en équivalents temps plein, le salaire moyen des femmes n'est inférieur à celui des hommes que de 14,2 %.** Ces différences de salaires à temps de travail identique s'expliquent, quant à elles, par la répartition genrée des professions : les femmes n'occupent pas les mêmes emplois et ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes, et accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. **Les 10 % imputables à la moindre implication des femmes sur le marché du travail se situent hors champ de la directive** qui entend agir pour qu'à travail de valeur égale, le salaire soit égal et **qui ne comporte pas de dispositions pour améliorer la présence des femmes sur le marché du travail.** Or, les 10 % en question constituent un élément fondamental des inégalités au travail qui, de plus, pèse lourdement sur le niveau de pension des femmes, inférieur de 40 % à celui des hommes, du fait en grande partie de carrières incomplètes.

Recommandation n° 17 : Mettre en place des mesures adaptées, tant au niveau des entreprises que des pouvoirs publics, notamment en matière de temps partiel, pour améliorer la présence des femmes sur le marché du travail, laquelle entraîne à elle seule un différentiel de 10 % entre les salaires des femmes et des hommes, celui-ci n'étant pas couvert par le champ d'action de la directive.

Devoir cacher son identité de mère (seule ou en couple) ne devrait pas s'imposer comme une nécessité pour les femmes afin de s'insérer dans le marché du travail. S'agissant des femmes à la tête de familles monoparentales qui rencontrent des difficultés encore plus importantes pour s'insérer sur le marché du travail, il conviendrait de mettre en avant le fait que ces femmes acquièrent des compétences inhérentes à leur statut de mères monoparentales. Parmi elles :

- L'organisation : l'articulation des responsabilités professionnelles et personnelles impose l'adoption d'un sens aigu de l'organisation afin de parvenir à maintenir un certain équilibre de vie.

- L'adaptabilité : elles doivent faire constamment preuve de créativité et d'adaptabilité face aux nombreux imprévus que réserve la monoparentalité couplée à une situation en emploi.

De plus, une mère élevant seule ses enfants sera d'autant plus investie dans la recherche et le maintien d'un emploi qu'elle incarne la seule ressource financière du foyer.

S'agissant des métiers avec horaires décalés, où les femmes sont très présentes, certaines entreprises s'engagent aujourd'hui à proposer davantage de temps pleins ou à regrouper les missions pour stabiliser les plannings. La loi encadre aussi mieux ces pratiques : durée minimale de 24 heures hebdomadaires, majoration des heures complémentaires, délais de prévenance pour les horaires... Cependant, les avancées reposeront surtout sur la réorganisation des activités, avec la mutualisation des tâches, l'amplitude horaire mieux répartie, la possibilité de cumuler plusieurs missions ou encore l'accès à des formations qualifiantes. L'objectif est d'offrir aux salariés plus de stabilité, plus de visibilité et un parcours professionnel qui ne soit pas défini par la contrainte.

M. Thomas Breda, économiste, souligne que l'organisation du travail et des carrières est ainsi faite que **le concept de « faire carrière » est quelque chose qui se fait à peu près au même âge que l'âge auquel on a des enfants**. Pour tous ceux qui sont cadres, qui ont des carrières très ascendantes, avec possiblement des opportunités de carrière très importantes entre 40 et 50 ans, à ce moment-là, on est très fortement exposé au dilemme vie personnelle, versus carrière. Cela engendre des arbitrages dans le couple, parce que si les deux ralentissent, en fait le père et la mère, les deux potentiellement sacrifient des opportunités de carrière là où il faut se rendre disponible, montrer qu'on est capable de répondre à la demande, pour avoir des promotions, des opportunités et se mettre dans un parcours de carrière qui va être très convexe.

En termes de comparaison avec les autres pays, M. Breda précise qu'**il y a moins d'inégalités salariales dans les pays scandinaves** : c'est sociétal, ce sont des pays qui limitent toutes les formes d'inégalités, dont les inégalités de salaires. Si l'on compare la Suède et les États-Unis, il y a deux fois plus d'écart de salaire au global, pas uniquement femmes/hommes. Les écarts salariaux dans les pays scandinaves vont être plus faibles de manière générale. Ce n'est pas uniquement lié à des politiques de genre, il s'agit d'organisations sociétales globales : ce sont également des systèmes qui limitent aussi très fortement les inégalités entre générations, etc. L'organisation du travail a pour objet de limiter les inégalités en général et les inégalités de genre, parce que **le signal envoyé par un salarié qui va rester tard dans l'entreprise, c'est que c'est un mauvais salarié, c'est quelqu'un qui s'organise mal**. En fait la norme, elle est qu'à 17 h 00, on arrête de travailler et que si on est encore en train de travailler après, c'est qu'on n'a pas été capable de faire son travail correctement avant, donc cela envoie un mauvais signal. On voit donc comment des normes culturelles très fortes autour du travail lui-même, de la manière dont il s'opère vont avoir une influence aussi sur les inégalités femmes/hommes. Dans des pays comme le Japon, où rester très longtemps et quitter les locaux de l'entreprise à minuit va être un signal qu'on est un salarié très corvéable, entièrement dévoué à l'entreprise, dans ces systèmes évidemment il y a un des parents qui ne peut pas faire cela et il va y avoir des différences de carrière qui vont se creuser entre pères et mères. Quand on organise le travail de manière plus uniforme, quand on n'est pas dans un système où il y a des réunions à des heures complètement improbables, parce qu'on veut montrer qu'on est très occupé, et donc il faut faire les réunions à sept heures le matin ou à 18 h 00, on est dans un système où les carrières vont être moins divergentes entre personnes, en particulier entre femmes et hommes au moment de la naissance des enfants.

C. UN ACCOMPAGNEMENT DE LA PARENTALITÉ À RENFORCER

La maternité constitue un point de focalisation pour les managers et les équipes RH. Son anticipation est souvent la source de nombreux malentendus voire de potentielles discriminations à l'égard des femmes au moment du recrutement, comme en matière d'évolution professionnelle. L'étude Opcaim ⁽¹⁾ sur les hommes et les femmes dans l'industrie a ainsi mis en évidence le poids de cette question, notamment pour les chefs d'entreprises de PME. Ceux-ci jugent le recrutement crucial pour la pérennité de leur activité et la potentielle maternité d'une collaboratrice ajoute un facteur de complexité supplémentaire pour eux.

Cette question est d'autant plus prégnante que les femmes salariées ont des enfants de plus en plus tardivement (29-30 ans en moyenne et au-delà pour celles ayant suivi des études longues). Or, c'est aux alentours de 30 ans que se dessinent les différents parcours professionnels.

(1) *Déroulement et évolution de carrière des femmes : Repenser certaines pratiques RH, L'Observatoire de la métallurgie*. https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/documents/2018-02/g2-deroulement_evolution_carriere_des_femmes_0.pdf

La problématique essentielle pour les mères de famille est celle des modes de garde, à commencer pour la petite enfance. **La question du coût des frais de garde est primordiale** pour les mères de jeunes enfants, notamment pour celles dont le salaire est peu élevé car elles mettent en balance le coût des frais de garde, les impôts à payer et la fatigue occasionnée par le maintien d'une activité professionnelle. Cela peut les conduire à s'écarter temporairement du marché du travail car elles peuvent être amenées à considérer que « le jeu n'en vaut pas la chandelle ». Dans les couples, c'est généralement la femme qui a le plus faible salaire, donc le choix, alimenté par les stéréotypes de genre attribuant une aptitude « naturelle » de la femme à s'occuper des enfants, de celui qui interrompra momentanément son activité professionnelle se portera dans l'immense majorité des cas sur la femme.

Le sujet des modes de garde ne se trouve pas épuisé dès lors que les enfants entrent à la maternelle. Certes, il s'agit plus de s'en occuper toute la journée mais les horaires de sortie d'école, le suivi scolaire et les activités périscolaires mobilisent encore les mères de famille pour de nombreuses années. En Allemagne ⁽¹⁾, par exemple, où la fin des cours se situe généralement autour de 13 h 00, cela a des conséquences directes sur la participation des femmes au marché du travail, avec une forte prévalence du temps partiel chez les femmes et le modèle suivant lequel « *l'homme travaille à temps plein, la femme à temps partiel, celle-ci effectuant l'essentiel des tâches domestiques et éducatives* ». Le partage est plus équilibré en France mais n'a rien de comparable avec les pays scandinaves, où la culture de l'égalité prédomine dans tous les domaines. En France, l'arbitrage rendu au nom de la conciliation vie familiale/vie professionnelle se traduit souvent par le choix du temps partiel. Or, cette moindre participation au marché du travail a de fortes répercussions sur le montant de la retraite des femmes qui, du fait de carrières incomplètes, se retrouvent avec des pensions de retraite minorées.

On constate actuellement une **offre insuffisante et mal répartie en matière de modes de garde**. Il y a donc un long chemin à parcourir pour un accueil formel accessible à tous. Les objectifs d'ouverture de places en crèches qui avaient été affichés par les autorités pour le quinquennat 2017-2022 n'ont pas été atteints (seule la moitié des 30 000 places promises ont effectivement été ouvertes). Les professionnels du secteur s'alarment de la pénurie de vocations, ainsi que des départs en retraite en cours et à venir. Cette pénurie de personnel ne se traduit pas que par un manque de places, la qualité de l'accueil en pâtit également, comme le souligne un rapport de l'IGAS, particulièrement alarmant au sujet des maltraitances, paru en mars 2023 ⁽²⁾. Or, par rapport à l'accueil dans un établissement d'accueil du

(1) *Chronique internationale de l'IRES*, n° 183, septembre 2023 : Allemagne, Les nouvelles mesures gouvernementales pour renforcer la participation des femmes au marché du travail : un défi impossible ?

<https://www.laboratoiredelegalite.org/wp-content/uploads/2023/11/Allemagne-La-participation-des-femmes-au-marche-du-travail.pdf>

(2) https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2022-062r_tome_1.pdf

jeune enfant (EAJE) ⁽¹⁾, le taux d'effort (reste à charge rapporté au revenu) des parents les plus modestes peut être deux fois plus élevé s'ils confient leur enfant à une assistante maternelle. Le fait que l'assistante maternelle ne soit pas la solution la plus intéressante financièrement est d'ailleurs le principal grief des parents ayant recours à ce mode de garde.

Les entreprises, conscientes de ces difficultés pour leurs salariées, s'efforcent de contribuer à cet effort en direction des mères de famille. Mme Pia Voisine, directrice adjointe de la Direction politique d'emploi et relations sociales du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) a précisé à vos rapporteuses qu'en termes de bonnes pratiques, il y a aussi les offres de services. Il y a beaucoup d'employeurs qui mettent à disposition des modes de garde facilités car il y a un vrai sujet de manque de modes de garde et de places en crèche. Les petites entreprises peuvent faire appel à des crèches inter-entreprises ou à la réservation de places en crèche, tandis que les grandes entreprises peuvent attribuer des aides financières pour financer les modes de garde.

Toutefois, la hausse des investissements des pouvoirs publics en faveur des infrastructures d'accueil de la petite enfance est plus que jamais nécessaire pour combler les importantes lacunes (en termes d'offre de places et d'amélioration de la qualité de l'accueil) qui entravent l'accès des mères à un emploi à plein temps.

Mme Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), souligne que l'égalité professionnelle ne peut pas se réduire à une comparaison de rémunérations brutes, les vrais décrochages de carrière surviennent au moment de la maternité, avec l'arrivée du premier enfant. Ces écarts ne résultent pas uniquement de décisions de l'employeur mais bien d'un **déséquilibre sociétal lié à la répartition des charges parentales**, au temps partiel subi ou souhaité, à une réorientation professionnelle vers des postes moins qualifiés ou qui sont plus proches du domicile. C'est en accompagnant mieux les jeunes parents, notamment à travers l'accès à des solutions de garde d'enfants que l'on pourra agir efficacement sur des causes qui sont structurelles. Pour la CPME, la priorité c'est de permettre à tous de travailler dans de bonnes conditions. La CPME ne plaide pas pour un allongement des congés parentaux qui allongeraient les absences et seraient un facteur de désorganisation dans les petites structures mais pour des solutions qui permettent aux actifs de travailler dans les mêmes conditions qu'ils soient parents ou non. C'est en réduisant les freins à l'activité professionnelle qu'on fera progresser concrètement l'égalité.

Recommandation n° 18 : Améliorer la formation et renforcer l'attractivité des métiers de la petite enfance. Augmenter et diversifier l'offre en matière de modes de garde, afin de réduire le décrochage des femmes du marché du travail et de limiter le recours au temps partiel consécutifs aux maternités.

(1) Le concept d'EAJE regroupe les crèches, les haltes garderies et les établissements réalisant du multi-accueil, donc l'ensemble des dispositifs qui ne sont ni familiaux, ni scolaires, et qui offrent un lieu de vie à l'enfant de 0 à 6 ans.

Une partie des écarts de salaire entre les femmes et les hommes s'explique par le non partage équitable des tâches domestiques, ainsi que par l'absence de partage véritable sur la parentalité. Une évolution des mentalités concernant la place assignée à la femme dans la société et la répartition de la charge domestique et des soins aux enfants est donc indispensable.

Mme Bérandère Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), considère que le fait que les femmes aient un salaire égal sur un poste égal, n'est pas suffisant. Le travail sur les stéréotypes est titanesque parce qu'il s'agit de biais inconscients mais très intégrés et qui doivent être travaillés dès l'enfance. Or, toute cette sensibilisation de notre jeunesse est aujourd'hui complètement caricaturée par une minorité qui dit à quel point il ne faut pas inculquer cela à nos enfants. Le HCE est favorable à la mise en place des sensibilisations à la vie affective, relationnelle et à la sexualité qui sont un préalable à la sensibilisation de notre jeunesse et à un certain nombre de mesures pour protéger nos adolescents qui sont confrontés à beaucoup de contenus sur les réseaux sociaux amenant à penser à l'existence d'une différence hommes/femmes, avec la montée des masculinismes qui ne sont pas qu'une mode mais une vraie tendance. Cela veut dire que potentiellement, la génération que nous sommes en train de construire aujourd'hui ne prônera pas plus l'égalité que la génération actuelle.

Les réseaux sociaux sont devenus des espaces puissants de diffusion d'idées, parfois positives, mais aussi toxiques. Parmi elles, les discours masculinistes séduisent de plus en plus les internautes, surtout les jeunes hommes, en jouant sur leurs insécurités, leur besoin d'appartenance et leurs questionnements identitaires. Il est indispensable d'outiller les jeunes, pour les aider à décoder les messages qu'ils et elles reçoivent, et leur offrir des repères plus sains.

Le **masculinisme** est un mouvement social qui prétend que la société défavorise les hommes au profit des femmes et des féministes. Cette idéologie **fait la promotion de valeurs traditionnelles, misogynes et antiféministes**, et défend l'image de « mâles alpha » (ou « mâles dominants ») : des garçons et des hommes forts, protecteurs et pourvoyeurs. Si ce mouvement n'est pas nouveau, il connaît un véritable essor ces dernières années. Ces discours sont aujourd'hui diffusés par plusieurs influenceurs aux millions d'abonnés sur les réseaux sociaux et se popularisent, notamment chez les jeunes hommes, à travers des contenus de motivation et de développement personnel. L'ampleur des interactions générées par les propos masculinistes contribue largement à diffuser ces idées. Une fois qu'un jeune interagit avec du contenu masculiniste, soit en écoutant la vidéo au complet, en l'envoyant à un ami, ou en prenant le temps de lire les commentaires, **les algorithmes vont pousser des contenus similaires et augmenter la portée de leur influence**. Voir une grande quantité de contenu similaire peut alors entraîner un biais de confirmation.

Ces discours discriminatoires largement diffusés à l'encontre des femmes, constituent une menace pour les droits des femmes et l'égalité et viennent alimenter les stéréotypes de genre. Or, « *Le monde du travail s'est façonné autour de valeurs*

viriles », rappelle la sociologue Haude Rivoal, associée au Centre d'études de l'emploi et du travail et autrice du livre *La Fabrique des masculinités au travail* (La Dispute, 2021). Le sexisme reste un frein majeur à l'évolution professionnelle des femmes, souligné par le manque de soutien dans leur parcours professionnel. Ces constats appellent à des actions concrètes pour éradiquer le sexisme et soutenir l'égalité des chances.

Recommandation n° 19 : Renforcer la lutte contre les discours masculinistes dans les politiques publiques du numérique et mener des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des jeunes pour contrer les discours masculinistes, tant dans les établissements scolaires que dans la sphère médiatique, afin de garantir l'accès à une éducation complète à la sexualité et à une éducation au numérique pour tous.

Entendue par la délégation, Mme Natacha Quester-Séméon, co-fondatrice et directrice générale de #JamaisSansElles, a indiqué que son association a mis en place des actions de sensibilisation et un plaidoyer sur les biais de genre dans l'intelligence artificielle. En effet, **l'intelligence artificielle est déjà utilisée dans les ressources humaines pour trier des candidatures, recommander des profils, évaluer des parcours et parfois orienter des décisions salariales.** Ces outils ne sont pas marginaux, ils structurent de plus en plus ce qui est vu, comparé et jugé pertinent. **Or, une IA apprend à partir des données passées et le passé du travail est structurellement inégalitaire.** Si on ne mesure rien, on prend un risque mécanique de reproduire et d'amplifier ces déséquilibres à grande échelle, sans toujours s'en rendre compte. C'est la raison pour laquelle, son association propose la création d'un label IA-RH non discriminatoire et responsable, fondé sur un audit pragmatique et proportionné des outils IA utilisés en ressources humaines. L'objectif n'est pas de freiner l'innovation, il est d'éviter que des systèmes puissants, classés à haut risque par le cadre européen, ne produisent des effets discriminatoires invisibles. Mme Quester-Séméon considère que **l'arrivée massive de l'intelligence artificielle dans le monde du travail pourrait, en l'absence de garde-fous, accentuer très rapidement les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.**

D. FLUIDIFIER LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES ET DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

Concernant la mise en œuvre de la directive, il convient d'être vigilant, afin que l'égalité salariale ne masque pas des inégalités importantes dans le déroulement de carrière des femmes. En effet, une femme et un homme peuvent avoir une rémunération équivalente au sein d'une même catégorie. Toutefois, si la femme a accédé à cette rémunération à 40 ans, alors que l'homme atteint cette même rémunération à 30 ans, il y aura eu, nonobstant l'égalité salariale, un déroulement de carrière moins avantageux pour la femme que pour l'homme. Force est de constater que **si l'égalité salariale constitue un préalable indispensable, elle n'assure pas à elle seule l'égalité professionnelle**, c'est-à-dire des opportunités de progression de carrière identiques pour les femmes et les hommes. **L'égalité**

salariale correspond à une mesure statique de la situation des femmes par rapport à celle des hommes, alors que **l'égalité professionnelle réelle ne peut être appréciée que de manière dynamique**, en prenant en compte le déroulement de la carrière des femmes.

Ainsi que l'indiquait Mme Bérandère Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) à vos rapporteuses, pour que l'égalité salariale prenne vraiment une dimension professionnelle, il faut intégrer l'égalité professionnelle dans les politiques de formation, de promotion interne et de recrutement. **La sous-représentation des femmes à des postes de direction a un impact direct sur leur promotion**, notamment les décisions de recrutement et de promotion restent souvent influencées par des réseaux masculins et des biais inconscients. **L'absence de modèles féminins** au plus haut niveau renforce évidemment le plafond de verre et décourage les jeunes femmes d'entreprendre certaines carrières, de même que **la culture organisationnelle des entreprises qui peut rester centrée sur des normes masculines implicites** limite l'accès des femmes aux opportunités stratégiques. Pour embarquer les hommes dans une politique de mixité, cela nécessite de sensibiliser les dirigeants au bénéfice de la diversité pour la performance, l'innovation et l'image de l'entreprise. Il faut vraiment s'adapter au public parce qu'il y a des discours qui ne prennent pas. Il y a peu d'hommes qui s'engagent sur cette question. Il faut leur donner les arguments qui les convainquent. Pour un chef d'entreprise c'est la rentabilité, la performance. Il faut aussi mettre en place des objectifs clairs de parité et de mixité dans les comités de direction et les instances décisionnelles. Il est important d'encourager le mentorat et le parrainage mixte où des dirigeants masculins pourraient soutenir la promotion des femmes. Il faudrait également intégrer l'égalité et la mixité dans les indicateurs de performance des dirigeants pour qu'elles deviennent une priorité stratégique et non un simple objectif déclaratif. Il y a une forme de réaction allergique pour un certain nombre de personnes qui vont être opposées à ce changement. Il y a des hommes qui se sentent discriminés aujourd'hui dans les évolutions de carrière qui vont être davantage attribuées à des femmes. Il va donc falloir effectuer un travail de pédagogie auprès de certains salariés hommes qui du fait de ce rééquilibrage se sentent empêchés dans leur évolution de carrière.

Le parcours professionnel d'une femme se déroule rarement en ligne droite, il alterne phases d'élan, pauses, réorientations et maturité. L'accès à des fonctions de pilotage se joue généralement lors du passage vers des rôles plus visibles, au contact direct de la direction. Après une première expérience en supervision, la prise de poste fait surgir les questions de légitimité, d'autorité et d'équilibre vie privée-travail pour les femmes sollicitées ailleurs. La crédibilité se consolide grâce à des résultats tangibles, mais aussi par la qualité des relations créées avec les pairs et les décideurs. Cette phase oblige à apprivoiser le management d'équipe, à nommer le plafond de verre et à construire des alliances internes solides dans la durée. **À un moment donné, la carrière peut sembler tourner au ralenti, malgré les compétences et l'expérience accumulées.** Des signaux apparaissent : fatigue croissante, impression de stagnation lors des entretiens annuels, sentiment que tout se répète. **Cette phase se révèle fréquente chez les femmes freinées par le**

plafond de verre, la charge mentale ou l'absence de modèles féminins dans les postes de direction. La deuxième partie de la vie professionnelle constitue un des enjeux les plus cruciaux pour les femmes aujourd'hui. C'est au cours de cette période que les disparités de parcours s'accroissent avec leurs homologues masculins. Dans de nombreuses entreprises sans que cela soit réellement formalisé, l'accès à certains postes intègre une limite d'âge et **il est plus difficile pour les femmes de faire carrière après 45 ans.** Une fois cette limite symbolique dépassée, il est plus compliqué d'avoir accès à des postes de responsabilité.

Entendue par la délégation, Mme Sophie Dancourt, journaliste et éditrice de presse, fondatrice du média digital « *J'ai piscine avec Simone* » dédié à la génération active des femmes de plus de 45 ans, fait le constat qu'aujourd'hui, une femme majeure sur deux a plus de 50 ans. Elles sont près de 9 millions à être en activité ou en âge de travailler, mais elles restent largement invisibles dans les politiques publiques, les médias et même dans certaines statistiques. Pourtant, **l'INSEE indique qu'en 2030, un actif sur trois aura plus de 50 ans** : le futur du travail dépendra largement de ces femmes. Or, là où le vieillissement masculin est perçu comme un gain d'autorité, d'expertise ou même d'attractivité, celui des femmes est encore trop souvent lu comme une perte de valeur, parfois assortie d'une injonction implicite à « se retirer du monde ». Cette lecture biaisée infiltre la sphère professionnelle : la séniorité féminine demeure associée à une moindre légitimité, héritage d'une vision jeuniste de la performance. Les parcours féminins s'érodent au fil des maternités, des reconversions, du temps partiel et de la charge domestique. **Autour de 45-50 ans, cette érosion devient structurelle : c'est à cet âge que s'arrêtent les promotions, les mobilités et surtout les formations.** Cette baisse d'accès à la formation est ensuite interprétée comme une « perte de compétences » liée à l'âge, alors qu'elle résulte simplement d'un défaut d'accompagnement. C'est ce phénomène que l'on appelle le « plancher collant » : une stagnation silencieuse qui affecte les femmes même lorsqu'elles ont une carrière continue. Mme Dancourt considère que le décrochage des femmes après 50 ans ne résulte donc pas de l'âge lui-même, mais de l'accumulation des ruptures et des angles morts qui jalonnent leurs carrières.

Les parcours féminins ne se construisent pas seulement à partir de choix personnels. Lois nationales, accords de branche et pratiques locales créent un cadre plus ou moins favorable. Dans chaque structure, les politiques d'entreprise sur la parentalité, le temps partiel ou le télétravail influencent directement les possibilités de progression et de mobilité. Le « plafond de verre » (« glass ceiling ») est une expression apparue aux États-Unis à la fin des années 1970 pour désigner l'ensemble des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles. En France, les femmes continuent d'être fort peu représentées dans les postes d'encadrement et de direction des entreprises.

Entendue par la délégation, Mme Lucile Quillet, journaliste, autrice de l'ouvrage « *Les méritantes, comment le monde du travail trahit les femmes* », constate que **le monde du travail est encore formaté par les hommes, pour les**

hommes. Elle identifie plusieurs symptômes de ce modèle : la culture du piquet basée sur le présentéisme ; le syndrome du champion qui consiste à faire son autopromotion, savoir négocier, se mettre en avant ; le syndrome du courtisan avec le phénomène des « boys' clubs » qui conduit à des logiques de cooptation. Le manque de reconnaissance du travail des femmes génère de la souffrance au travail : la souffrance psychique et les burn-out concernent deux fois plus les femmes que les hommes et les accidents du travail ont augmenté de 41,6 % pour les femmes, alors qu'ils diminuaient de 27 % pour les hommes entre 2001 et 2019, selon les données de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)⁽¹⁾.

Les études menées sur les femmes cadres à potentiel montrent que les conditions de recrutement et de promotion valorisent une disponibilité totale, un engagement sans faille et une grande mobilité. Or, la maternité induit des discontinuités et les femmes peuvent avoir plus de difficultés à se dégager du temps pour entretenir un réseau informel. Le « plafond de verre » et plus particulièrement, l'évolution professionnelle sont des questions qui se posent principalement dans la population des femmes cadres. Toutefois, cela s'observe à tous les échelons de la hiérarchie des entreprises. La féminisation des cadres de l'industrie s'est largement accrue en une génération mais elle est limitée par le petit nombre de femmes qui suivent des études technologiques. Or, encourager les femmes permet également d'élargir le vivier de candidats aux postes d'encadrement.

Un autre facteur clé limitant la progression des femmes est le manque de soutien et de réseaux professionnels. Les réseaux informels, souvent dominés par les hommes, excluent parfois les femmes, limitant leurs opportunités de mentorat, de conseils et de développement professionnel. De plus, l'accès limité aux réseaux de soutien professionnel peut empêcher les femmes d'obtenir des conseils essentiels pour naviguer efficacement dans leur carrière. Le développement de réseaux professionnels solides est crucial pour le succès des femmes leaders. Les entreprises et les institutions éducatives peuvent faciliter la création de ces réseaux en organisant des événements de réseautage et des programmes de mentorat.

Le mentorat et le coaching sont des outils puissants pour aider les femmes à développer leurs compétences en leadership et à naviguer dans leur carrière. Les entreprises peuvent encourager les programmes de mentorat interne, tandis que les écoles supérieures peuvent offrir des programmes similaires aux étudiantes pour les préparer à des carrières de leadership. Ces programmes peuvent inclure des séances régulières avec des mentors expérimentés, offrant des conseils pratiques et un soutien continu. La création de groupes de soutien et de communautés pour les femmes leaders est également susceptible de favoriser leur développement professionnel. Ces groupes permettent d'offrir un espace pour partager des expériences, des conseils et des stratégies, renforçant ainsi la confiance et les compétences des femmes dans des rôles de leadership. Par exemple, des groupes

(1) https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/photographie_statistique_de_la_sinistralite_au_travail_en_france_selon_le_sexe_2001-2019_vf.pdf.

comme « *Women in Leadership* » ou « *Femmes Leaders* » offrent des plates-formes de soutien pour les femmes dans des rôles de direction.

Recommandation n° 20 : Encourager et soutenir les réseaux professionnels féminins, tant au niveau des entreprises que des organismes institutionnels (APEC, France Travail, SDFE, grandes écoles et universités, etc.) et développer les actions de mentorat en direction des femmes, afin de lutter contre le plafond de verre.

En outre, il est indispensable que les entreprises assurent un suivi annuel des augmentations et des promotions par sexe, afin d'objectiver leur politique salariale et de lutter contre les stéréotypes genrés et les biais sexistes.

Recommandation n° 21 : Assurer le suivi annuel, dans les entreprises de plus de 50 salariés, des augmentations et des promotions par sexe, afin de mieux objectiver la politique salariale et de se prémunir contre les stéréotypes genrés et les biais sexistes.

CONCLUSION

La finalité des mesures contenues dans la **directive** est d'instaurer une culture d'égalité salariale et de rendre les pratiques de rémunération plus justes et transparentes. **L'Union européenne mise sur la visibilité pour encourager les salariés à réclamer l'égalité et les employeurs à corriger les déséquilibres.** À moyen terme, l'impact attendu est une réduction des écarts de rémunération entre femmes et hommes et une harmonisation des pratiques au sein du marché du travail européen. La combinaison de reporting, d'audits et de critères d'évaluation vise à **transformer les comportements organisationnels.**

Entendue par la délégation, Mme Marie Becker, fondatrice du cabinet aequality (2021), souligne que la directive fournit énormément de pistes d'amélioration et qu'il est essentiel de l'appliquer dans toutes ses dispositions, à commencer par la notion de travail égal qui est la clé pour résoudre la question des inégalités, de la ségrégation professionnelle et de la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine. Si cette transposition n'est pas pleine et entière, ce sera à nouveau une occasion manquée.

Au-delà des sanctions financières, les entreprises non conformes s'exposent à des risques d'image et de réputation. À l'heure où la responsabilité sociale des entreprises est scrutée de près, des écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes peuvent largement ternir l'image de marque de l'entreprise et notamment sa marque employeur. En interne, elles peuvent générer des tensions sociales particulièrement déstabilisantes. Comme l'explique Mme Sophie Piot, experte en stratégie RH, « *lorsque la rémunération est perçue comme injuste, elle remet en cause un équilibre fondamental. [...] Des écarts jusqu'ici confidentiels deviennent brutalement visibles. Frustrations, démotivation ou rancœurs pourraient exploser chez ceux qui s'estiment injustement traités.* ». Ces tensions peuvent se manifester de différentes manières : désengagement des collaborateurs, baisse de productivité, augmentation du turnover, voire carrément des conflits sociaux ouverts...

Pour répondre aux exigences de la nouvelle directive, un grand nombre d'entreprises vont devoir repenser en profondeur leur politique salariale. Cela implique, entre autres, une analyse détaillée des données salariales, une révision des classifications internes, ainsi qu'une adaptation des procédures d'augmentation et de promotion. Certaines organisations pourraient par ailleurs être amenées à effectuer des rattrapages salariaux afin de corriger des écarts identifiés.

La mise en conformité s'annonce ainsi comme un processus exigeant en temps et en ressources qui pourrait représenter un coût significatif pour les entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de déployer des outils ou de former les

managers à de nouvelles pratiques. Pour de nombreuses PME, souvent dépourvues de services RH spécialisés, l'accompagnement par des experts extérieurs pourrait s'avérer indispensable, tant pour sécuriser la démarche que pour limiter les risques d'erreurs ou de contentieux. Il est essentiel de ne pas fragiliser ou d'alourdir de manière excessive la charge administrative des petites structures, sans service RH dédié, mais de parvenir à plus d'équité, en résorbant les écarts salariaux injustifiés entre les femmes et les hommes.

Rendre les salaires transparents, c'est réduire les inégalités et renforcer la compétitivité. La directive européenne sur la transparence salariale, à transposer d'ici le 7 juin 2026, offre aux entreprises une chance unique de se démarquer en misant sur la confiance et l'équité. Il s'agit d'un chemin exigeant, mais porteur de progrès possibles en matière de justice et de dialogue social. Au-delà des obligations qui s'imposeront, la transparence salariale, loin d'être une contrainte, peut devenir un levier stratégique de performance et de cohésion sociale. L'observatoire SKEMA ⁽¹⁾ constate que plus une entreprise est féminisée, plus elle est performante financièrement. Tout cela est largement démontré par toutes les études de la Banque mondiale. Les dix entreprises du CAC 40 qui sont les plus féminisées ont une rentabilité opérationnelle moyenne de 23,5 %, contre 11,9 % pour les entreprises les moins féminisées. Le lien entre performance au niveau global, croissance et féminisation est donc bien établi.

Mme Bérandère Couillard, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) a indiqué à vos rapporteuses qu'une fois qu'on aura réussi à **intégrer la transparence dans une vraie politique de management**, demain, l'égalité salariale peut ne plus être un sujet. La transposition de la directive va amener un changement de regard sur la question de l'égalité salariale et il est possible que ce soit un sujet dont on ne parlera plus dans quelques années, mais il importe d'être intraitable et surtout sanctionner, pour faire de la transparence un outil au service de la valeur égale du travail des femmes.

La transparence au cœur des dispositifs mobilisés par la directive a pour ambition de devenir le socle sur lequel s'appuyer pour parvenir à l'égalité salariale. Toutefois, celle-ci ne suffit pas à elle seule à garantir l'égalité professionnelle à laquelle les femmes aspirent, laquelle nécessite d'actionner des leviers complémentaires, notamment pour assurer un déroulement de carrière équitable entre les femmes et les hommes.

(1) <https://www.skema.edu/sites/default/files/2025-02/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2025.pdf>

TRAVAUX DE LA DÉLEGATION

I. AUDITIONS MINISTRES

La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a auditionné, **mercredi 14 mai 2025**, Mme Astrid Panosyan-Bouvet, ministre auprès de la ministre du Travail, de la Santé, de la Solidarité et des Familles, chargée du Travail et de l'Emploi, sur l'égalité professionnelle

La séance est ouverte à 17 heures 15

Mme la présidente Véronique Riotton. Cette audition est consacrée à l'enjeu de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Malgré des avancées importantes, les inégalités salariales demeurent à un niveau trop élevé, du fait de la persistance d'obstacles structurels sociétaux – dans les métiers techniques, en matière de temps de travail ou aux différentes étapes de la vie.

L'écart de salaire entre les femmes et les hommes peut être mesuré de différentes manières, ce qui prête parfois à confusion. Tous temps de travail confondus, les femmes perçoivent 22,2 % de moins que les hommes. À temps de travail équivalent, cet écart est de 14,2 % et de 3,8 % à poste identique – ce qui s'approche le plus d'une discrimination salariale. Qui plus est, ces écarts ont ensuite un impact sur les retraites.

Ce phénomène n'est pas observé qu'en France. En 2023, la rémunération des femmes était en moyenne inférieure de 12 % à celle des hommes dans l'Union européenne, avec d'importantes disparités entre les États membres. Trois causes sont identifiées : le temps de travail, l'accès à des métiers moins rémunérés – je salue, à cet égard, le travail conduit par Marie-Pierre Rixain sur les métiers de la Tech lors de la dernière législature – et les difficultés d'accès au travail tout au long de la vie, puisque les femmes décrochent davantage que les hommes au moment de la parentalité ou de l'accompagnement des proches en fin de vie.

Madame la ministre, ma première question concerne la transposition de la directive européenne du 10 mai 2023, qui instaure de nouvelles règles comme la transparence des rémunérations dès le stade du recrutement, l'interdiction de questionner les candidats sur leurs rémunérations antérieures, le droit à l'information pour les salariés sur les niveaux de rémunération par genre, et des audits salariaux obligatoires pour les entreprises de plus de 100 salariés.

Ce texte ambitieux doit être transposé au plus tard le 7 juin 2026. Pour la France, qui dispose d'un index de l'égalité professionnelle depuis 2019, c'est un défi organisationnel. Alors que les critères de mesure des inégalités et les sanctions prévues ne sont pas les mêmes que dans la directive, l'avenir de cet index mérite réflexion, de même que l'accompagnement des entreprises qui devront appliquer les nouvelles règles.

Vous avez annoncé, le 7 mars, qu'une concertation avec les partenaires sociaux venait d'être lancée concernant cette transposition, dans la perspective d'un projet de loi en septembre. Pouvez-vous nous préciser le calendrier et les modalités d'application des dispositions de la directive ?

Ma deuxième question est plus large. Au-delà de la transparence salariale, il est impératif d'agir de manière systémique sur les facteurs qui nourrissent les inégalités de rémunération dans les trois dimensions que j'évoquais : la répartition inégale du temps de travail, la ségrégation professionnelle et l'organisation du travail, avec la faible prise en compte des responsabilités familiales. Quelles actions pouvons-nous engager collectivement ?

La délégation aux droits des femmes prend sa part. Elle a lancé deux missions d'information, respectivement consacrées à l'accompagnement à la parentalité, dont les rapporteuses sont Sarah Legrain et Delphine Lingemann, et à l'égalité salariale, avec pour rapporteuses Agnès Firmin Le Bodo, Karine Lebon et Virginie Duby-Muller. Souvent traités de manière distincte, ces deux enjeux sont étroitement liés. Il s'agit de viser une répartition plus équitable des responsabilités parentales, grâce à un congé parental mieux partagé ou à un allongement du congé de paternité – levier essentiel pour faire progresser l'égalité professionnelle, laquelle favorise une meilleure répartition des rôles au sein du foyer. Promouvoir l'égalité de la maison, c'est aussi faire avancer l'égalité au travail, et réciproquement.

Mme Astrid Panosyan-Bouvet, ministre auprès de la ministre du travail, de la santé, de la solidarité et des familles, chargée du travail et de l'emploi, sur l'égalité professionnelle. L'importante question de la place des femmes au travail recouvre deux sujets qui me tiennent à cœur. Le premier est celui de l'indépendance économique, au cœur de cette longue marche vers l'égalité. Je me souviens des phrases fortes de Gisèle Halimi, qui considérait que c'est aussi par l'indépendance économique que les femmes sont en mesure de conquérir et consolider leurs droits. Le second sujet auquel je suis attachée, en tant que ministre du travail, est le dialogue social. Aussi vous préciserai-je la façon dont les partenaires sociaux seront associés, aux côtés des parlementaires et des instances concernées, pour transposer la directive européenne de 2023 – qui modifiera les pratiques salariales et la manière dont on parle des salaires, au-delà de la lutte contre les inégalités salariales.

Je présenterai d'abord nos actions pour réduire les inégalités structurelles. Vous avez rappelé que l'écart entre le salaire moyen des femmes et celui des hommes est de 22 %. Il s'explique par l'importance du temps partiel, puisque les femmes représentent 83 % des salariés à temps partiel. Il s'agit parfois d'un choix, mais souvent d'une contrainte – qu'elle soit l'expression des inégalités face aux charges parentales ou la résultante de modalités d'organisation pénalisant les femmes. Chaque année, 150 000 femmes quittent le monde du travail faute de garde d'enfants, ce qui a aussi des impacts macroéconomiques : alors qu'il avait augmenté au cours des dernières décennies, le taux d'activité français des femmes stagne, en plus des deux poches de sous-activité observées chez les jeunes et chez les plus de 55 ans.

Plus qu'un facteur d'inégalité, le temps partiel est identifié comme un facteur de précarité économique expliquant une grande partie de la pauvreté laborieuse. Les travailleurs pauvres sont souvent et d'abord des travailleuses à temps partiel.

Le rapport commandé à l'Igas, l'Inspection générale des affaires sociales, à la suite de la conférence sociale d'octobre 2023 dresse un tableau qui doit nous alerter. Sur la base de ce document, j'ai saisi les partenaires sociaux afin qu'ils engagent une négociation. Je vous invite aussi à vous en saisir, car ses recommandations concernant le temps partiel subi permettraient de remédier aux différences structurelles liées à la quotité horaire, qui explique l'écart de 22 % entre les salaires des hommes et ceux des femmes.

Toutefois, le temps partiel n'explique pas tout. En neutralisant cet effet, le salaire moyen des femmes reste inférieur de 14 % à celui des hommes. Nous sommes là au cœur de la répartition genrée des professions. Les femmes n'occupent pas les mêmes types d'emploi et ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes, et elles accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. En 2022, seuls 15 % des travailleurs exerçaient un métier mixte, c'est-à-dire un métier dans lequel les parts d'hommes et de femmes se situent entre 40 et 60 %. Cela montre que les métiers restent genrés – qu'ils soient masculins comme ceux du BTP ou féminins comme ceux du *care*, pour citer les plus emblématiques.

L'action des pouvoirs publics porte sur la formation initiale, dès le plus jeune âge, contre les stéréotypes de genre. C'est le cas de l'initiative lancée par Mme Borne pour l'éducation scientifique des jeunes filles. La faible mixité des métiers n'est ni un phénomène naturel ni une fatalité.

Nous commençons aussi à favoriser la mixité des métiers dans la formation professionnelle, au travers des centres de formation d'apprentis et des lycées professionnels. Depuis 2018, chaque CFA doit apporter sa contribution aux objectifs d'égalité et de mixité. Nous avons abordé ce point dans la réforme du financement de l'apprentissage que nous avons officialisée devant les partenaires sociaux la semaine dernière.

S'agissant des branches, les plans d'engagement de développement de l'emploi et des compétences, négociés avec l'État, promeuvent aussi la mixité et l'attractivité des métiers.

Mais, une fois neutralisés le facteur temps partiel et les inégalités produites par la faible mixité des métiers et les logiques de genre, il reste une part irréductible d'inégalités – ce fameux écart de 4 % à temps et à métier égal, qui relève de la discrimination pure.

L'index de l'égalité professionnelle, dit index Pénicaud, instauré en 2018, a permis de mesurer les écarts de rémunération et de faire progresser les entreprises. Celles-ci s'en sont emparées, puisque 80 % de déclarants ont été enregistrés en 2025, et les résultats sont plutôt bons. Mais, paradoxalement, si l'index a permis des avancées – le score des entreprises qui le déclarent s'améliore d'année en année –, la persistance de l'écart de 4 % et la stagnation, voire la progression de l'écart de 22 % entre les salaires moyens des hommes et ceux des femmes témoignent d'une discrimination salariale qui perdure. Des améliorations sont indispensables dans la construction de cet index. Certains le disent incalculable, désincitatif, voire peu exigeant, puisque le simple fait de respecter la loi rapporte des points. Il faut donc aller plus loin. En l'occurrence, la directive sur la transparence salariale nous donne l'occasion de rehausser notre niveau d'ambition, avec des indicateurs plus précis permettant d'appréhender finement les écarts de rémunération.

La directive prévoit aussi une évaluation conjointe, avec les représentants des salariés et l'appui de l'inspection du travail, qui conduira les entreprises à devoir expliquer les écarts de rémunération supérieurs à 5 % et à y remédier lorsqu'ils ne seront pas justifiés.

Quant aux sanctions prévues, nous proposons qu'elles prennent la forme d'amendes administratives, garantissant « un effet dissuasif réel » et tenant compte des circonstances aggravantes ou atténuantes, notamment les manquements passés ou répétés.

Même si nous avons jusqu'à juin 2026 pour transposer la directive en droit français, nous souhaitons que cette transposition intervienne rapidement, afin que les entreprises et les partenaires sociaux s'emparent des nouvelles règles avant leur entrée en vigueur. Le 21 mai, je lancerai un cycle de concertation avec les partenaires sociaux sur un premier projet de texte. J'ai souhaité y associer Aurore Bergé, pour que nos ministères avancent main dans la main dans ce beau projet, et nous saisissons formellement le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que le Haut Conseil des rémunérations, de l'emploi et de la productivité. Je précise que le projet dont je saisisrai les partenaires sociaux a déjà fait l'objet d'une préconsultation, laquelle a servi de base pour défendre une position en réunion interministérielle.

Dans la mesure où les indicateurs de l'index Pénicaud et les nouveaux indicateurs prévus par la directive ne se recoupent que partiellement, le gouvernement souhaite que l'index soit refondu pour que seuls demeurent les indicateurs prévus par la directive. Un nouvel index – les partenaires sociaux ont souhaité conserver l'idée d'un index – devrait être créé et se substituer à l'existant dès 2027. L'année 2026 devrait donc être la dernière de la déclaration de l'index Pénicaud dans ses modalités actuelles.

En aucun cas, la transposition de la directive ne doit se traduire par un retour en arrière. Ainsi, même si la directive prévoit que les obligations de déclaration ne s'appliquent qu'aux entreprises de plus de 100 salariés, le gouvernement souhaite que celles de 50 à 99 salariés, qui avaient déjà l'habitude, en droit français, de déclarer leur index, continuent à s'inscrire dans cette démarche de transparence. Elles pourront déclarer les indicateurs de la directive selon un dispositif allégé et ne seront pas soumises à l'obligation de déclaration conjointe.

À cet égard, je suis sensible à la question de la charge administrative, d'autant que le ministère du travail est un ministère autant social qu'économique, et que les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME) représentent 80 % du tissu économique. Il nous faut tenir le bon équilibre opérationnel entre les avancées permises par l'index Pénicaud et la charge administrative liée à la fourniture de nouveaux indicateurs. Dans cette optique, nous automatiserons la déclaration des six premiers indicateurs, pour toutes les entreprises – l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, l'écart de rémunération dans les composantes variables ou complémentaires, l'écart de rémunération médian, l'écart de rémunération médian dans les composantes variables ou complémentaires, la proportion de travailleurs féminins et masculins bénéficiant de composantes variables ou complémentaires, ainsi que la proportion de travailleurs féminins et masculins dans chaque quartile.

Pour les entreprises de 50 à 250 salariés, le gouvernement propose de moduler la fréquence de déclaration du septième indicateur, qui n'interviendra que tous les trois ans, contre tous les ans pour celles de plus de 250 salariés. Cet indicateur n'est pas automatisable, car il implique que l'employeur classe les travailleurs par catégories d'emplois jugés de valeur égale. Le ministère et ses services déconcentrés seront aux côtés des acteurs de terrain pour faciliter l'application de cet outil et l'appropriation d'une cause qui doit nous réunir et nous fédérer, celle de l'égalité salariale et professionnelle.

La directive prévoit aussi l'interdiction de demander aux candidats leur salaire actuel – pour ne pas y coller et perpétuer ainsi une inégalité durant toute la trajectoire professionnelle – et l'obligation de faire figurer, dans les offres d'emploi, une proposition salariale inscrite dans une fourchette réduite et précise. Ces mesures modifieront la culture et la manière de parler des salaires, soit entre salarié et employeur, soit dans l'entreprise.

Les partenaires sociaux ont et auront un rôle à jouer à tous les stades de la transposition. Nous les avons auditionnés et nous les tenons informés de nos orientations. Comme pour la transposition législative de l'accord national interprofessionnel sur les seniors et l'assurance chômage, que vous examinerez au mois de juin, nous souhaitons qu'ils soient aussi associés à la transposition législative qui vous sera présentée, afin que le projet de loi retranscrive fidèlement les discussions et les bases de la négociation. Tel sera le rôle de la concertation que nous ouvrirons dans les prochains jours.

Si vous le souhaitez, nous pourrions aborder d'autres questions en matière d'égalité professionnelle, comme celle de la santé et des conditions de travail, qui a souvent manqué d'approche genrée. Or, si les accidents du travail et les maladies professionnelles se stabilisent au niveau national, ils sont en forte progression chez les femmes, en particulier dans les métiers du lien ou de la vente, tous ces métiers des services dans lesquels on appréhende moins bien la question des conditions de travail que dans l'industrie. Je pourrai aussi vous parler des violences sexistes et sexuelles sur le lieu de travail, qui concernent trois fois plus les femmes que les hommes – soit deux femmes sur cinq au cours de la carrière. Cet élément à prendre en compte quand on parle de santé et de conditions de travail est très lié aux différences structurelles que nous avons évoquées.

Mme la présidente Véronique Riotton. Il importera de rendre visible l'index sur la transparence des rémunérations, en évitant de transposer la directive l'été, durant les congés. La journée internationale du droit des femmes, le 8 mars, pourrait être une bonne date.

Mme Astrid Panosyan-Bouvet, ministre. Vous avez raison.

Mme la présidente Véronique Riotton. Par ailleurs, lors du débat sur la réforme des retraites en 2023, la première ministre Élisabeth Borne avait acté, y compris dans le texte de son 49.3, une trajectoire visant à éradiquer l'écart de pension entre les femmes et les hommes en une génération. Ce projet perdure-t-il ? Sommes-nous toujours à ce tamis, qui permettrait de traiter à la fois les questions des inégalités d'accès au travail, celles des inégalités de temps de travail et celles des inégalités salariales ?

Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

Mme Marie-Pierre Rixain (EPR). En 2009, SAP, première entreprise du DAX30 en Allemagne et première capitalisation européenne, porte à sa tête une femme, l'américaine Jennifer Morgan. Le 9 mai, cette même entreprise a annoncé que la promotion des femmes ne ferait plus partie des critères non financiers servant au calcul de la rémunération des membres de son comité exécutif – cette mesure, à l'instar des quotas, constitue pourtant un levier essentiel pour assurer la mixité des instances dirigeantes. Ce faisant, l'entreprise cède aux injonctions américaines et supprime des éléments clés de sa politique de diversité et d'inclusion, justifiant ces

ajustements par des changements externes comme « les développements juridiques actuels ».

En mars, les ambassades américaines en France, en Allemagne et en Espagne ont écrit à leurs fournisseurs européens pour leur demander d'abandonner leur politique de diversité et d'inclusion, au risque de perdre leurs contrats avec l'administration américaine. Ces pressions, qui s'inscrivent dans un climat politique marqué par un recul manifeste des droits civiques outre-Atlantique, interrogent notre souveraineté sociale. La France a fait le choix de la parité et de l'égalité professionnelle comme principes structurant sa politique économique, grâce notamment à la loi Copé-Zimmermann ou à celle de décembre 2021.

Consolider et ne rien céder sur les droits des femmes sur le plan économique et professionnel est d'abord un enjeu existentiel pour nos institutions et nos entreprises, *a fortiori* dans un climat géopolitique tendu par des régimes autocratiques et des récits conservateurs. Notre arsenal législatif en matière d'égalité économique et professionnelle est l'occasion de proposer un contre-modèle de création de valeur. À cet égard, nous nous inquiétons de l'effet dissuasif que peuvent produire des interventions diplomatiques en contradiction flagrante avec notre cadre national.

Comme le rappelait Simone Veil, l'égalité n'est pas une option, mais le fondement même de notre contrat social.

Quelle est la position du gouvernement face aux pressions que je viens de mentionner ? Quelles mesures sont prévues pour accompagner et protéger les entreprises françaises dans le maintien de leurs engagements de responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment dans un contexte international instable ? Redoublerez-vous de vigilance et de contrôle afin de faire respecter les obligations légales en matière d'égalité professionnelle ?

Mme Karine Lebon (GDR). À La Réunion, comme ailleurs en France, les femmes sont plus diplômées que les hommes. Pourtant, elles sont moins nombreuses à occuper un emploi – 43 %, contre 51 % pour les hommes –, et exercent le plus souvent dans des métiers peu reconnus et faiblement rémunérés, comme ceux d'aide à domicile, d'agent d'entretien ou de vendeuse. C'est un paradoxe insupportable, que nous devons briser. L'une des clés pour y parvenir réside dans le congé de naissance et dans le développement d'un véritable service public de la petite enfance. Ce secteur, largement féminisé, est sous-financé et sous-consideré. Il est pourtant essentiel. Échangez-vous régulièrement avec Sarah El Haïry à ce sujet ? Que prévoyez-vous dans les prochains mois ?

Un congé de naissance plus long, mieux rémunéré et partagé entre les deux parents pourrait constituer un levier puissant pour rééquilibrer la charge parentale et, *in fine*, les parcours professionnels. Cette piste est-elle sérieusement étudiée ?

Une autre urgence concerne la revalorisation salariale des professionnelles de la petite enfance. Il y va de leur dignité, de l'avenir des mères et de la sécurité de nos enfants.

Par ailleurs, comment expliquez-vous qu'en 2024, seules soixante-seize institutions publiques aient obtenu le label Égalité professionnelle ? Le service public ne devrait-il pas être exemplaire ?

Vous avez commencé à apporter une réponse concernant la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale. L'égalité salariale ne peut plus attendre. À La Réunion, les femmes travaillent deux fois plus souvent que les hommes à temps partiel. Avec l'arrivée d'un enfant, ce sont encore elles qui réduisent ou arrêtent leur activité. Résultat, plus de 43 % des mères de deux enfants sont au chômage, ou inactives. C'est une réalité brutale.

J'appelle aussi votre attention sur la situation des femmes doublement discriminées que sont les femmes racisées et les femmes senior, qui subissent des inégalités croisées, souvent invisibles. Elles ont moins accès à la formation professionnelle. Elles suivent des carrières hachées, pâtissent plus des stéréotypes liés à l'âge que les hommes et sont souvent impliquées dans l'aide à un proche. L'aidance est d'ailleurs un enjeu majeur, dans le monde professionnel. Avez-vous réfléchi à des actions pouvant inciter les employeurs à repenser leur politique de ressources humaines pour valoriser les aidantes ? Comment ces politiques pourraient-elles mieux les prendre en compte, afin qu'elles soient mieux intégrées dans le monde du travail ?

Nous savons que des chantiers importants sont engagés et nous saluons les avancées déjà enregistrées. Mais nous savons aussi que l'égalité réelle demande des choix forts, durables et parfois ambitieux. L'égaconditionnalité préconisée par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes pourrait être un important levier de transformation. Les attentes sont élevées, particulièrement en outre-mer où les inégalités professionnelles et sociales sont accentuées. Les femmes réunionnaises, comme toutes les femmes de France, attendent des mesures concrètes, visibles et qui améliorent réellement leur quotidien.

Nous restons mobilisées, avec vous, pour faire progresser l'égalité partout.

Mme la présidente Véronique Riotton. Je donne à nouveau la parole à Marie-Pierre Rixain, pour une question à titre personnel.

Mme Marie-Pierre Rixain (EPR). Si des millions de femmes dans le monde ont du mal à briser le plafond de verre, un nombre encore plus important essaie de se détacher du plancher collant. Nous décrivons ainsi les mécanismes qui maintiennent les femmes en bas de l'échelle des emplois, avec une faible rémunération, une mobilité limitée et des obstacles invisibles à l'entrée ou à l'avancement de carrière.

Les femmes susceptibles d'être appelées pour un entretien d'embauche sont ainsi 33 % de moins que les hommes si l'emploi en question implique une promotion fonctionnelle. La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) estime qu'en 2023, 57,3 % des bénéficiaires du smic étaient des femmes. La plupart des victimes de ce plancher collant sont généralement des « cols roses », c'est-à-dire des femmes occupant des emplois en majorité féminisés – des secrétaires, des infirmières, des serveuses ou des employées de bureau, de services et d'entretien. Cela ne signifie pas qu'elles sont coincées, qu'elles n'ont aucun talent ou qu'elles ne s'investissent pas, au contraire. Mais, pour atteindre de nouveaux niveaux de responsabilité, de visibilité et de liberté financière, elles doivent d'abord parvenir à se libérer de comportements, de croyances et de préférence des employeurs, qui les entravent dès la porte de leur carrière.

Quelles mesures envisagez-vous de prendre pour limiter la prégnance de ce plancher collant ? Comment inciter les entreprises à agir pour accompagner leurs collaboratrices en matière de mobilité, de formation et de progression de carrière ?

Mme Astrid Panosyan-Bouvet, ministre. Je n'ai pas tous les éléments de réponse à vos questions, et j'espère pouvoir les construire avec vous, je le dis avec humilité.

Vous insistez sur l'importance de rendre visible l'index sur la transparence des rémunérations prévu par la directive européenne. La publication au mois de mars de l'actuel index est désormais ancrée dans les usages et il serait pertinent de continuer ainsi en 2027, première année d'application du nouveau dispositif.

S'agissant des retraites, la délégation paritaire permanente termine son cycle de présentations thématiques demain. Ce matin, Catherine Vautrin et le négociateur Jean-Jacques Marette ont effectué une présentation aux représentants des groupes politiques, à l'Assemblée et au Sénat. La question des petites pensions féminines fait résolument partie du plan de travail. Par ailleurs, le Conseil d'orientation des retraites (COR) doit produire un rapport sur les droits familiaux. Ce sujet relève aussi du programme de négociation. Enfin, atteindre l'égalité en trente ans est jouable. En effet, l'écart se réduit de dix points tous les quinze ans, du fait de la réduction des inégalités salariales.

Les partenaires sociaux se sont saisis de ces thèmes, pour lesquels des corrections d'injustices attendues. Certains ont quitté la table des négociations, mais des syndicats représentant 57 % des salariés et des organisations patronales représentant 95 % des entreprises ont rédigé une lettre d'objectifs partagés incluant la question des femmes. Nous les laissons travailler et si un accord est trouvé d'ici fin juin, la démocratie sociale sera relayée par la démocratie politique, comme s'y est engagé le premier ministre.

Madame Rixain, vous soulevez la question importante du vent mauvais qui nous provient d'outre-Atlantique concernant les politiques de diversité et

d'inclusion. Ce qu'a décidé SAP nuit considérablement à sa marque employeur autant qu'à l'engagement de ses salariés, pas seulement les femmes. Je partage votre idée d'un contre-modèle de création de valeur à travers la question de l'égalité professionnelle. La loi Rixain est un outil utile à cet égard, puisqu'elle imposera aux entreprises implantées en France de compter au moins 40 % de femmes dans le vivier de leurs cadres dirigeants. Souvent, ce type de critère entre dans la part variable de la rémunération des dirigeants. Il faudra ne pas baisser la garde, en tout cas en France, même si ce combat doit être mené au niveau européen – au Parlement et au Conseil emploi, politique sociale, santé et consommateurs. Il convient de se montrer vigilant, tant cet édifice est fragile. Rappelons-nous que les entreprises américaines étaient les premières à nous donner des leçons en matière de diversité et d'inclusion.

J'en viens à votre question sur les naissances, madame Lebon. Dans de nombreux pays, y compris mieux-disants que la France, comme ceux d'Europe du Nord, c'est à la première naissance que se cristallisent les inégalités salariales qui durent ensuite toute la vie. Je vous invite à auditionner les auteurs du rapport du Conseil d'analyse économique consacré aux inégalités salariales, qui montre notamment que la chute drastique du salaire après le premier enfant et pendant les cinq premières années de chaque enfant n'est pas corrigée.

Alors que le taux d'activité est de 98 % pour des pères de plus de trois enfants, mais de 75 % pour les mères, la parentalité doit être prise en compte quand on traite de la question du monde du travail pour les femmes. Outre l'enjeu de la garde des enfants, se pose celui du congé parental. Dans les pays scandinaves, le congé paternité est obligatoire, et d'une durée plus longue que la nôtre. Ce n'est pas l'apanage des pays du Nord. Ainsi, un pays latin comme l'Espagne a progressivement calé la durée du congé paternité obligatoire sur celle du congé maternité.

En plus du Conseil d'analyse économique, je vous invite à auditionner les inspecteurs généraux des affaires sociales qui ont publié sur le temps partiel subi un rapport dans lequel ils émettent des propositions. Tant que nous n'aurons pas traité du lien entre le domestique et le professionnel, pour les femmes, et la question du temps partiel subi, nous resterons dans des trajectoires d'inégalités difficilement résorbables, avec des impacts sur les pensions de retraite.

Je vous remercie, par ailleurs, d'avoir parlé des femmes seniors, qui sont plus invisibilisées que les hommes dans la chute du taux d'activité des plus de 55 ans. L'âge est le premier facteur de discrimination sur le marché du travail. Cela a été documenté par la Défenseure des droits, qui a également documenté que les inégalités liées à l'âge se superposent à d'autres, en particulier les inégalités de domiciliation ou celles dont pâtissent les femmes racisées.

En 2026, nous lancerons avec la Dares un testing sur la question de l'âge. Je souhaite que les délégations interministérielles qui s'occupent de la lutte contre

les discriminations dans le monde du travail intègrent cette dimension, pour montrer combien les facteurs d'âge et de genre s'aggravent.

S'agissant des métiers du lien, je reviendrai vers vous car je n'ai pas les éléments de réponse – ce domaine relève de Mmes Vautrin et El Haïry. Ces métiers sont très féminisés, de la petite enfance au grand âge. Les aides à domicile, notamment, concentrent toutes les précarités, avec un travail isolé et une combinaison de longues amplitudes horaires et de temps partiel, sans prise en compte des temps de trajet. Nous reviendrons vers vous, car Mme Vautrin et Mme Parmentier-Lecoq y travaillent activement.

J'en viens à la question de l'aide. Nous comptons 8 millions d'aidants, dont 40 % sont salariés et une majorité sont des femmes. Les aidants familiaux entrent en aide plus jeunes qu'on ne le croit, en moyenne entre 35 ans et 40 ans. Nous avons instauré des congés aidants. Le dispositif est perfectible, car ces congés ne sont pas fonction de la personne qui aide, mais de celle qui est aidée. Par ailleurs, si les entreprises commencent à s'emparer de la question, cela concerne surtout les plus grandes, qui ont les moyens de le faire. Quand elle était ministre des solidarités, Aurore Bergé, avait commencé à élaborer un plan national des aidants familiaux. Nous pourrions revenir vers vous à ce sujet, qui reste « sous les radars » même s'il concerne nombre de nos concitoyens.

Par ailleurs, je ne connaissais pas le terme d'égaconditionnalité.

Vous soulignez aussi le faible nombre d'entreprises publiques ayant obtenu le label Égalité professionnelle. J'ignore si les autres n'ont pas cherché à l'avoir, ou si elles l'ont sollicité mais n'y étaient pas éligibles. Nous étudierons ce point avec mon collègue ministre de la fonction publique.

Enfin, la question du plancher collant est en principe discutée par les partenaires sociaux en comité social et économique (CSE), dans le cadre de l'examen des politiques d'égalité professionnelle et des négociations annuelles obligatoires (NAO). Ce n'est peut-être pas suffisant, mais c'est ainsi que c'est envisagé aujourd'hui.

J'ajoute que la question du plancher collant ne concerne pas seulement les salaires, mais aussi l'accès à la formation et les mobilités. À cet égard, la part des femmes dans les promotions, qui constitue l'un des cinq indicateurs de l'index Pénicaud, ne figure pas dans la directive. Je livre ce point à votre étude. Je pense que les partenaires sociaux le regarderont aussi.

Mme la présidente Véronique Riotton. Merci, madame la ministre.

Je vous informe que nos collègues Delphine Lingemann et Sarah Legrain ont prévu de se rendre en Espagne en juin pour étudier notamment les modalités du congé parental.

Ces débats sont accessibles sur le portail vidéo du site de l'Assemblée nationale à l'adresse suivante :

<https://assnat.fr/NdRLw7>

*

* *

La séance est levée à 18 heures

La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a auditionné, **mercredi 21 janvier 2026**, M. Jean-Pierre Farandou, ministre du Travail et des Solidarités.

La réunion commence à 17 heures 05

Mme la présidente Véronique Riotton. Nous recevons M. Jean-Pierre Farandou, ministre du travail et des solidarités, pour une audition consacrée à un enjeu crucial pour l'égalité entre les femmes et les hommes : l'égalité professionnelle, et plus particulièrement l'égalité salariale. Elle s'inscrit dans le cadre des travaux menés par Mme Duby-Muller, Mme Firmin Le Bodo et Mme Lebon, dont je salue l'engagement constant sur ces sujets. Leurs conclusions seront rendues le 27 janvier et nourriront utilement le débat parlementaire à un moment décisif, puisque la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale constituera l'un des grands chantiers sociaux de l'année 2026.

Si le sujet continue à nous mobiliser avec autant de constance, c'est parce que, malgré des avancées législatives indéniables, l'égalité salariale demeure trop souvent un principe plus qu'une réalité. Les écarts de rémunération persistent à un niveau élevé et produisent des effets cumulatifs tout au long de la vie des femmes, affectant leur carrière, leur autonomie économique et, à terme, le montant de leur pension de retraite.

Ces inégalités ne sont pas le fruit de situations individuelles, isolées. Elles résultent de mécanismes structurels profondément ancrés : la dévalorisation historique des métiers féminisés, la persistance de stéréotypes de genre, le recours massif au temps partiel, plutôt subi, l'impact durable de la maternité sur les trajectoires professionnelles, ainsi que les obstacles à l'accès aux responsabilités, à la progression de carrière et aux métiers les mieux rémunérés.

La semaine dernière, lors d'une table ronde organisée par la délégation, nous avons échangé avec des chercheuses, des journalistes et des expertes sur plusieurs enjeux particulièrement saillants. Ces discussions ont notamment mis en lumière le poids persistant de l'âgisme dans le monde du travail, qui demeure un angle mort des politiques de l'égalité et pénalise fortement les carrières des femmes à partir de 45 ans. Elles ont également souligné le rôle central des stéréotypes dans l'orientation professionnelle, la gestion des carrières et l'accès aux responsabilités, ainsi que les limites de la conciliation entre vies professionnelle et familiale, faute d'organisation du travail réellement adaptée. Les débats ont enfin montré combien les outils existants, au premier rang desquels l'index de l'égalité professionnelle, peinaient à rendre pleinement compte des écarts réels et à produire des effets correctifs durables.

Votre présence, monsieur le ministre, nous permet d'ouvrir un échange direct sur les orientations du gouvernement en matière d'égalité professionnelle et sur la méthode retenue pour la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale.

Nous souhaiterions vous entendre sur le calendrier d'examen du projet de loi de transposition, sur ses grandes lignes et sur les choix structurants qui seront opérés. Nous serons également attentifs aux réponses apportées sur plusieurs points de vigilance identifiés par la délégation, parmi lesquels l'impact de la réforme sur les petites et les moyennes entreprises, sur les risques de contentieux, sur l'articulation avec l'index et la question essentielle de la classification des métiers et de la reconnaissance des compétences dans les secteurs féminisés.

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances souhaite pleinement jouer son rôle dans cette séquence législative et se tient à votre disposition pour travailler étroitement avec le gouvernement afin que la transposition de la directive soit à la hauteur des enjeux, permette des avancées concrètes pour les femmes et contribue à faire de l'égalité professionnelle une réalité effective dans les entreprises.

M. Jean-Pierre Farandou, ministre du travail et des solidarités. Je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer devant vous sur le thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sujet sur lequel j'ai eu l'occasion de travailler en tant que dirigeant d'entreprise, à la fois à l'intérieur de l'entreprise et dans un cercle « entreprise et mixité » où dirigeants et dirigeantes d'entreprise se réunissaient régulièrement pour partager les bonnes pratiques et essayer de faire avancer le sujet.

Ma fonction de ministre du travail et des solidarités me place en première ligne pour continuer à progresser sur un dossier travaillé depuis longtemps, avec des succès mais aussi des difficultés – il est important de souligner les deux. La situation s'améliore, mais nous sommes encore loin de l'égalité totale et parfaite entre les femmes et les hommes dans le monde du travail. Je m'inscrirai bien sûr dans la lignée de mes prédécesseurs. Il faut toujours être humble dans l'exercice de ces métiers : on trouve en arrivant des sujets et des outils que l'on essaie d'améliorer avant de les passer au suivant.

Je souhaite tout d'abord rendre hommage à Mme Pénicaud. L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes, dont j'ai vécu l'introduction dans les entreprises, a indubitablement fait bouger les lignes : même s'il n'est pas parfait, il a le mérite d'exister et concourt, dès lors que l'on y souscrit, à faire avancer les choses et à les mesurer. L'évaluation est intéressante et les scores de progression sont sensibles. La comparaison entre les premiers niveaux mesurés lors de l'introduction de l'index et ceux observés actuellement montre, dans quasiment tous les secteurs et pour toutes les tailles d'entreprises, des progressions significatives.

La loi Copé-Zimmermann, à la fois simple et très forte, a également produit des effets. Elle impose un seuil de représentation de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration. La plupart des entreprises que je connais s'y sont conformées, sans difficulté majeure. Le seul léger effet de perturbation tient au fait que certaines femmes, du fait de leurs qualités et de leurs mérites, se retrouvent à occuper plusieurs postes d'administratrices et peuvent ainsi manquer en tant que cadres dirigeantes.

La loi défendue par Mme Rixain, sensiblement de même nature, posait le sujet de manière quantitative, avec des objectifs précis de chiffres, de volumes et de dates. Elle aussi accomplit son travail en faveur de la féminisation de la fonction de cadre dirigeant dans les entreprises et de l'accès des femmes à des postes importants au sein des comités exécutifs. J'ai vécu sa mise en place, qui s'avère plus compliquée que celle relative à la féminisation des conseils d'administration, car elle pose la question des viviers. Il faut bien, pourtant, commencer quelque part et cette loi nous fait avancer.

Ce triptyque législatif a donc vraiment produit des effets concrets et quantitativement positifs.

Venons-en au sujet des salaires. Vous connaissez les chiffres, mais il est bon de les partager avant d'en discuter. L'écart salarial moyen mesuré en 2023 entre les femmes et les hommes est significatif, puisqu'il s'établissait à 22,2 %. Il s'explique par différentes inégalités. Le temps partiel, beaucoup plus répandu chez les femmes que chez les hommes, est un premier élément important. Les femmes représentent en effet 77,9 % des salariés à temps partiel. Cette situation est plus souvent subie que choisie, même si cet aspect est difficile à estimer. Cela peut renvoyer à la question des charges parentales qui sont de fait, en France, plus souvent assumées par les femmes que par les hommes, contrairement à certains pays du Nord de l'Europe, plus avancés en la matière. Il faut répondre à cet enjeu avec des outils qui permettent aux hommes de jouer leur rôle dans la garde des enfants. Il en existe quelques-uns, dont certains nouveaux comme le congé supplémentaire de naissance.

Le sujet des temps partiels rejoint par ailleurs celui des rémunérations. Le travail à temps partiel génère en effet des manques de revenus et l'on retrouve beaucoup de femmes dans la catégorie des travailleurs pauvres, avec les enjeux d'autonomie, d'indépendance et de capacité financière qui s'y rattachent.

Un autre phénomène préoccupant, auquel je n'ai pas été confronté à la SNCF et que j'ai découvert avec étonnement, concerne les maladies professionnelles, dont on constate qu'elles progressent deux fois plus vite chez les femmes que chez les hommes. Cela est lié en partie aux emplois occupés, qui exposent davantage les salariés, en l'occurrence les femmes, à la survenue de troubles musculo-squelettiques, par exemple. Il s'agit d'un sujet singulier, qui

méritera que l'on s'y intéresse. Cela rétroagit par ailleurs sur la fragilisation des carrières, exposées davantage à des maladies professionnelles.

Une fois neutralisés les effets du temps partiel, l'écart de salaire entre femmes et hommes est encore de 14,2 %. Le temps partiel n'explique donc pas tout. Cela conduit à envisager la question de fond du caractère genré des métiers, qui a tendance à orienter les femmes vers les métiers moins rémunérateurs et les hommes vers les métiers plus rémunérateurs. Il faut vraiment s'attaquer à ce sujet, sachant que, par principe, aucun métier n'est genré. La construction du caractère genré des métiers part de loin et implique de travailler sur les représentations, y compris dans les familles, à un âge assez jeune, lorsque les jeunes filles commencent à se projeter dans un avenir professionnel, pour combattre cette vision très installée dans les représentations mentales.

Un autre chiffre m'a étonné : seuls 20 % des travailleurs exercent un métier mixte, au sein duquel les proportions d'hommes et de femmes se situent entre 40 et 60 %. Cela signifie que 80 % exercent des métiers non mixtes, où un genre est surreprésenté. Le caractère genré des métiers a des effets très puissants en volume sur les répartitions. Il s'agit d'un sujet de fond, qu'il faut prendre très tôt.

Une fois éliminées les deux grandes causes structurelles que sont le temps partiel et le travail genré, subsiste encore un écart de salaire de 3,8 %, qui renvoie notamment aux pratiques de rémunération. Sur ce sujet, la transparence peut nous aider. Si les éléments précédents ne peuvent être considérés comme de bonnes raisons, ils constituent au moins des facteurs d'explication. Or ce dernier chiffre de 3,8 % nous surprend, car rien ne permet de l'expliquer.

Des pistes, ou en tout cas des thématiques d'action, se dessinent. Il faut ensuite définir des actions pour corriger les éléments structurant les inégalités constatées.

La note moyenne dans l'index de l'égalité professionnelle a gagné entre 5 et 8 points depuis 2019. Des progrès ont donc été accomplis globalement dans les entreprises, même s'ils demeurent insuffisants.

La transposition de la directive européenne est pour moi l'un des grands objectifs parlementaires de l'année. La loi qui en découlera sera importante pour apporter des éléments de correction dans le système qui produit les rémunérations des femmes par rapport à celles des hommes. La France n'est d'ailleurs pas étrangère à cette directive, puisque c'est lors de la présidence française de l'Union européenne, en 2022, que l'impulsion avait été donnée. Il a ensuite fallu du temps pour que l'initiative chemine et revienne dans les États membres. Nous nous devons de respecter l'impulsion que nous avons nous-mêmes provoquée – il faut être cohérent.

Le parti pris de la directive, qui fait écho à la culture du Nord de l'Europe, est la transparence. La condition nécessaire – Est-elle suffisante ? Nous pourrions en débattre – est d'obliger les entreprises à faire preuve de transparence et à communiquer très largement sur les niveaux de rémunération qu'elles pratiquent, afin de permettre une comparaison femmes-hommes. Cette obligation se déclinera en divers mécanismes. Sept indicateurs ont été repris, dont six que nous parviendrons à automatiser.

A également été émise l'idée, à laquelle je souscris et qui peut être débattue, selon laquelle la transparence pourrait concerner aussi les offres d'emploi, avec la présentation de fourchettes de rémunération. Cela présente des avantages et des inconvénients, mais les plus l'emportent sur les moins. Je trouve important de donner cette information, d'indiquer dans les offres d'emploi la fourchette dans laquelle on souhaite installer la rémunération, cette fourchette n'étant pas fondée sur des critères femmes-hommes, mais sur l'expérience, les compétences, etc.

La méthode choisie pour la transposition m'est chère et correspond à la fois à mes valeurs et à mes pratiques. Le travail commencera par une phase de dialogue social avec les organisations patronales d'un côté, les organisations syndicales de l'autre. Les discussions ont été lancées. Sans surprise, employeurs et salariés n'abordent pas le sujet de la même façon. L'idéal serait d'aboutir à une convergence totale. Après tout, pourquoi pas ? Il faut toujours donner sa chance au dialogue social. La situation serait alors très simple, car la loi pourrait transposer l'accord trouvé entre les partenaires. Dans le cas contraire, il faudrait au moins que le dialogue permette de poser les bases d'un compromis, d'un cadre, afin d'asseoir la loi sur des éléments concertés ; cela vaut toujours mieux qu'un passage en force. Le gouvernement prendra ensuite ses responsabilités en arrêtant un projet de texte de loi qui sera présenté au Parlement. Le processus est enclenché.

Je confirme mon intention, donc celle du gouvernement, que cette loi ne traîne pas. Nous ne sommes pas sûrs de pouvoir la faire adopter avant le 7 juin, mais espérons que le circuit parlementaire sera engagé avant, avec un premier passage à l'Assemblée, afin que nous soyons en mesure de voter définitivement le texte au plus tard à la rentrée. Cela dépendra aussi de la tenue éventuelle d'une session extraordinaire du Parlement en juillet. Nous devons auparavant terminer les concertations, sachant par ailleurs que la pause occasionnée par les élections municipales va ralentir quelque peu le travail parlementaire. Je réitère devant vous mon intention, exprimée publiquement hier, de m'inscrire dans un calendrier permettant que la loi soit votée cette année.

Nous souhaitons en outre que le secteur public soit intégré dans la loi. Cela n'a pas toujours été le cas. Il arrive parfois que l'on commence par le privé, puis que le secteur public suive, avec des délais variables. Notre intention est que public et privé marchent ensemble, dans un mouvement concerté et cohérent.

Les inégalités de retraite sont directement liées aux inégalités salariales. J'ai plaisir à rappeler que le dossier avance, par pas successifs. J'avais en vérité oublié que la réforme de 2023, qui a suscité de nombreux débats, intégrait la volonté de parvenir à l'horizon 2050 à l'égalité parfaite, avec un point intermédiaire de mi-chemin en 2035. Il est intéressant de rappeler cette disposition, qui montre que l'intention est là. Le dernier PLFSS (projet de loi de financement de la sécurité sociale) comporte également des éléments d'amélioration, issus du dialogue social, il faut le souligner, avec par exemple l'amélioration du calcul des retraites pour les femmes ayant eu des enfants, dans le secteur privé, avec une transposition miroir dans le public. Il s'agit d'une marche, qui certes ne permet pas d'atteindre le haut de l'escalier, mais va dans le sens de la réduction des inégalités de pension entre les femmes et les hommes.

Le sujet a tout à fait sa place dans la conférence avec les partenaires sociaux syndicaux et patronaux que j'ai lancée à la fin de l'année 2025 sur la thématique « travail-emploi-retraite ». Il pourra être abordé lors des ateliers qui seront conduits dans ce cadre. Ce sera l'occasion de poursuivre les débats et de faire avancer la réflexion de manière large et explicite.

Le congé supplémentaire de naissance qui va entrer en vigueur constitue une avancée répondant à la nécessité que les pères, ou plus globalement les deux membres du couple, s'occupent de leurs enfants. Il pourra être utilisé de différentes manières : les parents pourront le prendre ensemble, ou l'un après l'autre, voire le scinder par mois. Le dispositif est pertinent et vient compléter l'existant en matière de congé parental, avec l'idée que les premiers mois d'un enfant et les liens qui s'installent alors avec ses parents sont forts et importants. La loi va dans le bon sens, car elle favorise l'égalité recherchée entre les membres de la famille.

L'aspect de contrôle n'est pas étranger à la politique conduite par le gouvernement. L'inspection du travail est en l'occurrence son bras armé. Il faut savoir que 15 à 20 % des signalements de l'inspection du travail concernent ces sujets. On constate que les inspections du travail, qui sont souveraines et indépendantes, se saisissent du sujet et mettent la pression nécessaire pour que les lois et les règlements soient respectés dans les entreprises.

La santé au travail des femmes est également un élément majeur, avec l'émergence de sujets spécifiques aux femmes – cela peut sembler contradictoire avec la notion d'égalité, mais la bonne manière de travailler l'égalité consiste parfois, de façon pragmatique et réaliste, à reconnaître l'existence de spécificités. L'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) y travaille et le cinquième plan Santé au travail, que je suis en train de mettre au point, comportera à la fois des éléments globaux et des aspects propres aux femmes. La question de la santé au travail me tient à cœur – c'est ma culture SNCF qui ressort fortement. Les salariés, hommes ou femmes, ne sont pas dans l'entreprise pour se blesser, voire pire. La médecine du travail a également un rôle à jouer. Elle peut évoluer et contribuer davantage à la prise en compte de ces sujets.

Par ailleurs, la question des violences conjugales faites aux femmes nous amène à nous interroger : jusqu'où aller ? Comment agir ? Ce sujet est délicat car on entre dans la vie personnelle, intime. Certaines entreprises, dont la SNCF, développent des initiatives intéressantes. Que faire à partir du moment où une salariée victime de violences conjugales l'exprime dans l'entreprise ? Nous pouvons encore progresser dans ce domaine.

Des progrès considérables restent également à accomplir en matière de prévention des violences sexistes et sexuelles faites aux femmes au travail. Même la SNCF, pourtant républicaine et soucieuse d'être irréprochable, ne l'était pas – j'emploie l'imparfait à dessein, puisque je n'y travaille plus. Il est douloureux de constater qu'en 2026, de tels sujets existent encore. Nous sommes encore loin de les avoir éradiqués et il faut y travailler, avec rigueur et intensité.

Face à ces enjeux, il faut oser mettre sur la table des réponses structurelles, quasiment sociétales et culturelles. Le sujet comporte également des aspects normatifs, de règlement et de cadre, qu'il faudra veiller à faire respecter, sur un mode plus coercitif.

Même si nous pouvons en débattre avec vous en tant que parlementaires, il ne faut pas oublier que tout cela se passe dans le monde du travail. Nous aurons gagné lorsque toutes les entreprises, les petites comme les grandes, seront convaincues, lorsque les chefs d'entreprise, les équipes de direction, les DRH, les managers de proximité seront convaincus. Cela nécessite un travail de diffusion, d'écoute, de dialogue. Cette dimension ne doit pas être oubliée. Les plus beaux règlements et normes du monde, même relayés par quelques inspecteurs du travail, ne seront pas suffisants. Il faut qu'une bascule culturelle s'effectue vraiment dans les entreprises. Or la situation est inégale : certaines entreprises sont très en avance, d'autres dans la bonne moyenne, d'autres très en retard. Il faut continuer à travailler inlassablement pour venir à bout de ce sujet majeur. Cela prendra vraisemblablement quelques années. Nous avons besoin de votre délégation, qui est très utile pour aiguillonner l'écosystème sur ces thématiques. Il s'agit d'un sujet de longue haleine où, comme dans le tango argentin, on fait pas tantôt en avant, tantôt en arrière. L'important est que le mouvement général progresse.

Je serai très heureux de vous recevoir pour que vous m'exposiez le contenu de votre rapport, que nous poursuivions la discussion et envisagions ensemble la manière dont vos travaux pourraient enrichir les plans d'action que le gouvernement peut déployer sur la cause de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Mme la présidente Véronique Riotton. C'est tout l'intérêt de la chorégraphie entre nos travaux et la mission réalisée par Virginie Duby-Muller, Agnès Firmin Le Bodo et Karine Lebon, auxquelles je laisse la parole.

Mme Virginie Duby-Muller, rapporteure. Je vous prie d'excuser notre collègue Karine Lebon, qui devait se rendre à La Réunion et sera de retour pour la présentation officielle du rapport.

Alors que la France doit transposer la directive européenne sur la transparence salariale d'ici le 7 juin 2026, les inégalités salariales demeurent à un niveau élevé. En 2023, dans le secteur privé, le revenu salarial moyen des femmes était inférieur de 22,2 % à celui des hommes. Une partie de cet écart s'explique par un moindre volume de travail annuel, lié à une présence plus discontinue sur le marché du travail et à un recours plus fréquent au temps partiel. Toutefois, même à temps de travail identique, l'écart reste de 14,2 %, révélant une inégalité structurelle persistante. S'y ajoute un différentiel de près de 19 % entre les professions dites féminines et celles majoritairement masculines, qui traduit une dévalorisation durable de certains métiers.

L'index de l'égalité professionnelle a indéniablement permis une prise de conscience et une amélioration du taux de conformité des entreprises, mais son efficacité reste relative et le Haut Conseil à l'égalité a souligné, dans son rapport de mars 2024, qu'à peine 1 % des entreprises y étaient effectivement assujetties et qu'un quart seulement des salariés étaient couverts. En janvier 2025, la Cour des comptes a pointé le risque d'un outil devenu avant tout un signal réputationnel sans garantie d'une égalité réelle des pratiques salariales, sans parler des possibilités de contournement qui nous ont été révélées par certaines personnes auditionnées.

La directive européenne ouvre une étape décisive, avec notamment le renversement de la charge de la preuve en matière de discrimination salariale. Dès lors que des éléments objectifs existent, il reviendra désormais à l'employeur de démontrer l'absence de discrimination. Ce changement de paradigme renforcera les droits des salariés et accroîtra le risque juridique pour les entreprises, ce qui suppose une transposition claire, complète et anticipée.

Comment entendez-vous procéder pour respecter l'échéance de juin 2026 et garantir l'effectivité des nouvelles obligations, alors que d'autres textes européens ont connu des retards importants dans leurs déclinaisons réglementaires ?

Par ailleurs, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement et de gestion des carrières soulève de nouvelles inquiétudes. Utilisés sans garde-fou suffisant, ces outils peuvent reproduire, voire amplifier des biais existants en s'appuyant sur des données historiquement inégalitaires. Comment le gouvernement entend-il encadrer l'usage de l'IA dans les services RH, afin qu'il ne devienne pas un facteur supplémentaire de reproduction des inégalités salariales entre les femmes et les hommes ?

Je souhaite enfin connaître votre position sur deux propositions que nous aurons l'occasion de présenter formellement à la délégation.

La première consiste à confier l'action de groupe en matière de discrimination salariale pour les salariés du privé aux conseils de prud'hommes, afin d'en garantir l'accessibilité et l'effectivité. Avez-vous un avis sur ce point ?

La seconde concerne l'organisation du travail et la présence des femmes sur le marché de l'emploi. Les 10 % d'écart salarial liés au temps partiel et aux carrières discontinues échappent au champ de la directive, mais pèsent lourdement sur les salaires et sur les pensions des femmes, inférieures de près de 40 % à celles des hommes. Quelles mesures le gouvernement entend-il instaurer, en complément de la directive européenne ?

Mme Agnès Firmin Le Bodo, rapporteure. Notre rapport compte vingt et une propositions, classées en trois thématiques.

La directive européenne doit être transposée en juin 2026. Or le calendrier que vous nous proposez conduira vraisemblablement à une adoption de la loi au-delà de cette date. Je crois malgré tout important d'envoyer un signal fort quant à la volonté de la France de se mettre en conformité en temps et en heure sur un sujet aussi majeur que l'égalité salariale entre hommes et femmes. Avez-vous l'intention, dans le projet de loi, de transposer *stricto sensu* la directive, ou bien comptez-vous aller plus loin ? La création d'un observatoire vous semble-t-elle opportune ? Si oui, qui pourrait en être le pilote ? Le Haut Conseil à l'égalité pourrait-il par exemple jouer ce rôle ?

Ma deuxième question concerne l'accompagnement qui devra être apporté aux entreprises dans la mise en place de ces nouvelles dispositions. Je pense notamment aux petites entreprises employant entre 50 et 250 salariés. Avez-vous la volonté d'inclure dans la loi ou de prévoir en parallèle des mesures permettant aux entreprises d'être proactives et visant à les accompagner dans la mise en place des nouveaux indicateurs index ?

Mme la présidente Véronique Riotton. Nous en venons aux interventions des orateurs et oratrices des groupes.

Mme Marie-Pierre Rixain (EPR). Depuis soixante ans, nous vivons dans la certitude d'un progrès vers un monde des droits des femmes consubstantiels à un ordre mondial fondé sur le droit et la raison. En ce début de mois de janvier, un nouveau cycle de révolte se fait jour, un front de refus face à un horizon médiocre, injuste, inégal pour les femmes qui refusent de se soumettre à une feuille de route assumée, à la fois impérialiste et rétrograde.

Les droits des femmes ne peuvent pas être les otages d'un nouvel ordre mondial brutal. Si la protection de nos démocraties est l'enjeu du XXI^e siècle, alors lever les obstacles à l'accès des femmes aux ressources économiques, politiques, sociales, scientifiques doit être une priorité pour toutes et tous.

Or, dans le cadre de sa stratégie de sécurité nationale, Donald Trump souhaite imposer une vue hégémonique également en matière d'égalité professionnelle, en rappelant que les États-Unis souhaitent éliminer notamment les pratiques dites D&I (diversité et inclusion).

La France, n'opposant pas universalisme et égalité entre les femmes et les hommes, a mis en place des politiques publiques inédites : la loi Copé-Zimmermann de 2011, l'index de l'égalité professionnelle et la loi du 24 décembre 2021. Les chiffres attestent notamment de l'efficacité de cette dernière loi, qui instaure des objectifs chiffrés en matière de féminisation des instances dirigeantes et des cadres dirigeants : entre 2021 et 2025, la France a gagné seize places en matière de part des femmes occupant des postes à très haute responsabilité dans le cadre du Global Gender Gap Index 2025 établi par le Forum économique mondial.

Les inégalités salariales et professionnelles participent à l'invisibilisation politique et à la domination symbolique des femmes. Dans une société où le pouvoir économique occupe une place centrale, dissoudre ces inégalités doit constituer une priorité pour permettre aux femmes de sortir d'une non-reconnaissance sociale, économique et politique.

Les entreprises qui se saisissent de ce sujet savent que l'égalité professionnelle est par ailleurs un avantage compétitif car elle crée de la valeur pour toutes et tous. Selon France Stratégie, une convergence des seuls taux d'emploi et d'accès aux postes de direction entre femmes et hommes rapporterait en moyenne à la France 7 % du PIB, soit environ 150 milliards d'euros.

Les entreprises font face à des enjeux géopolitiques inédits. Comment les accompagner, dans le cadre de notre diplomatie d'entreprises, face à des actions d'ingérence intolérables ? Les services de l'État sont-ils opérationnels pour s'assurer du respect par les entreprises de plus de 1 000 salariés du premier jalon de la loi du 24 décembre 2021, à savoir 30 % de femmes parmi les instances dirigeantes et les cadres dirigeants ?

M. Jean-Pierre Farandou, ministre. Je confirme ma volonté de passer cette loi le plus vite possible, ce qui suppose de l'inscrire, en lien avec chaque chambre du Parlement, à l'agenda du premier semestre 2026. La transposition est une obligation ; nous allons la faire. Cela me semble possible : je ne vois pas pourquoi le gouvernement ne parviendrait pas à finaliser un texte, tout en ménageant la phase d'écoute et de concertation préalable. Il appartiendra ensuite au Parlement de faire son travail.

La manière dont se posent les termes du débat est sans surprise. Il faut comme souvent trouver un équilibre. D'une manière générale, transposer un règlement européen impose de réfléchir avant d'alourdir le texte, ce qui reviendrait à pénaliser nos entreprises. Il faut accepter le débat et ne pas l'écarter d'un revers de main.

La cause est importante et mérite que l'on y réfléchisse. Elle s'inscrit par ailleurs dans une histoire. La France ne part pas de rien, contrairement à d'autres pays européens où il existe moins d'éléments tangibles : elle dispose des lois précédentes et notamment de l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes, qui a le mérite d'exister même s'il n'est pas parfait.

Nous sommes dans une phase de transition entre deux systèmes, qui nécessite que l'on en discute. Les organisations patronales souhaiteront que la transposition soit la plus ajustée possible, tandis que d'autres profiteront de l'opportunité pour proposer des compléments qu'ils jugent nécessaires.

Ces généralités étant posées, le débat concerne tout d'abord le champ d'application du texte, sachant que la directive concerne les entreprises de plus de 100 salariés alors que les pratiques en place en France englobent les entreprises à partir de 50 salariés. J'entends les arguments invitant à descendre jusqu'à 50 salariés, mais ne faudrait-il pas alors trouver un compromis, sous la forme d'un ajustement des politiques rendant les mesures plus légères à supporter par les plus petites entreprises, par exemple en prévoyant un curseur ?

On sent en outre une réticence de certaines entreprises à l'idée de devoir publier une fourchette des salaires dans les offres d'emploi. Certaines sont gênées de rendre transparentes leurs pratiques salariales en matière d'embauche et estiment que cela pourrait compliquer la négociation salariale. Il faut entendre ces arguments. Je pense, même avec ma casquette précédente de chef d'entreprise, que les avantages d'une telle mesure l'emportent sur les inconvénients. On peut toutefois en débattre.

Concernant la fourchette elle-même, la question se pose de savoir s'il faut la normer. Je suis en la matière sensible aux arguments qui mettent l'accent sur le fait que les histoires et les secteurs sont différents et qu'il faut en tenir compte. Il faudra discuter de ces modalités fines et trancher le moment venu.

Le troisième élément de discussion concerne les sanctions : jusqu'où aller dans ce domaine ? J'ai travaillé en Belgique pendant quelques années et je pense comprendre la mentalité et la culture de l'Europe du Nord, qui combinent une forme de confiance en la responsabilité des partenaires avec une clarté et une grande fermeté dans l'application des règles.

La directive est très exigeante sur la transparence. Elle comporte un arsenal puissant de sanctions en cas de non-respect des procédures, qui permet d'espérer obtenir, bon gré mal gré, une réelle transparence. En revanche, quand les écarts sont établis, elle ne sanctionne pas l'absence ou la non-application d'un plan d'action et renvoie au dialogue social dans les entreprises ou au droit préexistant. Ce point fait débat : faut-il aller plus loin ? Comment ? Nous avons quelques idées sur la question, mais laissons le débat s'instaurer. Chaque avis est légitime et l'on peut

espérer, en écoutant les arguments des uns et des autres, parvenir assez rapidement à une forme de convergence, à un compromis acceptable. Je me sens capable de finaliser un texte assez vite après les élections municipales et de prendre mes responsabilités pour présenter le projet de loi.

D'ici là, les concertations engagées devront se poursuivre, y compris avec les parlementaires qui, comme vous, sont intéressés par le sujet et ont des choses à dire et à proposer. On peut aussi espérer que vous soyez des relais auprès du Parlement. Cela permettrait peut-être de disposer d'un socle de parlementaires favorables au projet de loi et d'animer le débat. Cela peut avoir son utilité dans les commissions, qui feront évidemment leur travail. Nous aurons notamment des échanges avec les commissions des affaires sociales du Sénat et de l'Assemblée nationale, ce qui permettra d'élargir le nombre de parlementaires amenés à examiner le texte.

Les nouvelles mesures vont changer les habitudes des entreprises : il faudra donc les accompagner, en leur proposant des formations, en particulier pour les DRH. Il sera également important de rappeler aux chefs d'entreprise l'esprit de la loi, ce que l'on en attend et, de façon plus instrumentale, les modalités d'application, même si nous avons essayé de leur simplifier la vie en automatisant le plus d'indicateurs possible – l'un d'eux devra toutefois être calculé manuellement : cela devra être élaboré. Il faudra accompagner les entreprises, éventuellement avant l'entrée en vigueur de la loi et en tout cas après, pour que le dispositif se mette en place très rapidement. Nous en discuterons avec les organisations patronales, qui sont des relais importants auprès des petites, des moyennes et des grandes entreprises, afin de progresser sur le sujet.

Je distinguerai observation et observatoire. Il est intéressant d'observer ce qui se passe ; je retiens l'idée. La création d'un observatoire est-elle le meilleur moyen pour cela ? Peut-être ; je n'écarte pas cette possibilité. Nous pourrions discuter des modalités. Le Haut Conseil à l'égalité serait-il le bon instrument pour effectuer cette observation ou bien faut-il créer une instance *ad hoc* ? Je suis ouvert à la discussion, mais pragmatique : il me paraît toujours mieux de capitaliser sur l'existant, car cela évite de multiplier les machins dont notre République a le secret. La mission sera claire, la manière de la remplir aussi et les résultats de cette observation devront être largement partagés avec tous ceux qui s'y intéressent.

Mme Rixain a raison de suivre de près les résultats de la loi dont elle est à l'initiative. En 2025, 74 % des entreprises comptaient moins de 40 % de femmes parmi leurs cadres dirigeants, et 64 % moins de 40 % de femmes dans leurs instances dirigeantes. La première marche de l'objectif, fixée à 30 %, doit en principe être atteinte en mars 2026 : on risque fort de constater un écart. Il y a encore du travail. Le palier suivant est en 2029 ; la publication prévue aura bien lieu. Il sera intéressant de comprendre les éventuelles difficultés rencontrées, y compris par des chefs d'entreprise plutôt actifs sur le sujet, afin de définir les plans d'action et les bonnes pratiques à développer pour y remédier. Ces objectifs seront plus difficiles

à atteindre que ceux fixés par la loi Copé-Zimmermann – il n’a pas été si compliqué de féminiser les conseils car cela reposait sur de simples nominations, en particulier lors des renouvellements ; cela a parfois eu pour effet que certaines femmes ont été nommées dans plusieurs conseils, mais ce n’est pas gênant – toutefois, cela ne signifie pas qu’il ne faut pas agir : il vaut toujours mieux admettre une difficulté et la traiter. Vous appelez à la transparence sur le déploiement de ces mesures : cela me paraît important, et nous le ferons.

Concernant les ingérences étrangères en matière de pratiques D&I, qui ont beaucoup choqué les entreprises françaises, il faut être factuel : certains dirigeants accordent visiblement peu d’importance à la RSE (responsabilité sociale des entreprises) en général et à l’égalité femmes-hommes en particulier. Nous savons d’où cela vient ; l’émetteur de ces idées continue d’ailleurs à bouleverser l’équilibre du monde. La SNCF, peu exposée aux États-Unis, a pu poursuivre dans cette voie. En revanche, la situation est plus compliquée pour les entreprises destinataires du fameux courrier et qui ont des intérêts aux États-Unis. L’État français a convoqué l’ambassadeur américain pour dénoncer cette évidente ingérence dans les pratiques des entreprises françaises. Cela s’est depuis un peu calmé et cet incident a finalement eu un effet de révélation : les entreprises qui abordaient la RSE et l’égalité femmes-hommes de manière superficielle, parce qu’elles y étaient obligées, ont profité de l’occasion pour se désengager, tandis que les entreprises vraiment convaincues, et elles sont nombreuses, ont poursuivi.

Au fond, les effets concrets ne sont pas massifs, même s’ils sont désagréables. Nous avons toutefois été déçus par quelques grandes entreprises prestigieuses, qui ont assez rapidement allégé les dispositifs en la matière. Cela étant, la loi est un rempart : les obligations fixées par la loi française s’appliquent en France.

M. Louis Boyard (LFI-NFP). Pourriez-vous nous apporter des précisions sur les 80 % de métiers non mixtes et les 20 % de métiers mixtes ?

Je souhaite également vous interroger sur la question des violences conjugales. La France a ratifié la convention n° 190 de l’Organisation internationale du travail (OIT), qui appelle les pays signataires à prendre des mesures pour atténuer autant que faire se peut l’impact des violences domestiques dans le monde du travail. Au sein de cette convention, la recommandation n° 206 énumère des exemples, des propositions qui ne sont pas contraignantes mais de bon augure. Or la France a fait le choix de les ignorer, contrairement à de nombreux autres pays, qui ont décidé de les appliquer. Les questions des violences conjugales et du monde du travail sont étroitement liées. L’autonomie des femmes est en effet un facteur permettant de sortir d’une situation de violences conjugales. Le lieu de travail est souvent l’endroit dans lequel le conjoint ou l’ex-conjoint violent vient retrouver la femme victime pour essayer de perpétuer les violences. Il y a donc urgence à protéger ces femmes à travers le monde du travail.

Permettez-moi de citer quelques exemples mentionnés dans la recommandation n° 206. À l'été 2022, le gouvernement irlandais a annoncé la mise en place d'un congé spécifique pour les salariés et salariées victimes de violences conjugales. Ce congé peut leur permettre d'aller au commissariat, de faire une visite d'appartement, de se rendre chez des parents, c'est-à-dire de prendre le temps de gérer cette situation difficile sans contrainte professionnelle.

En Espagne, les personnes victimes de violences domestiques ont droit à la mobilité géographique et au changement du lieu de travail. Bien évidemment, une telle mesure n'est pas réalisable pour les entreprises ne disposant que d'un seul site. Elle l'est toutefois dans certaines grandes entreprises. Toutes ne l'appliquent pas et il me semblerait intéressant d'inclure ce point dans la loi.

En Nouvelle-Zélande, les victimes bénéficient de dix jours de congé rémunéré et d'une dispense de préavis en cas de démission pour pouvoir réagir rapidement et s'adapter à la situation.

Le gouvernement entend-il utiliser la convention n° 190 de l'OIT et suivre la recommandation n° 206 ? J'ai déposé une proposition de loi en ce sens qui peut constituer une base de travail.

Mme Fatiha Keloua Hachi (SOC). Le groupe socialiste souhaite soulever la question du congé menstruel. Cette mesure a été proposée par plusieurs groupes politiques à l'Assemblée nationale, dont le mien, et nous avons examiné à la fois un texte écologiste à l'Assemblée nationale et un texte socialiste au Sénat. Elle est très attendue par les femmes victimes de règles douloureuses les plaçant dans l'incapacité de travailler. L'absence d'un congé menstruel dédié, sans jour de carence, les oblige à poser des congés payés, des RTT, un arrêt maladie avec des jours de carence entraînant des baisses de salaire. Il s'agit d'une injustice, que la société est prête à réparer, mais à laquelle la politique tarde à remédier.

Certaines entreprises ont d'ores et déjà instauré ce congé pour leurs salariées, avec des retours très satisfaisants. Toutes les femmes qui en ont besoin devraient y avoir accès, quel que soit leur lieu de travail. Or une circulaire de la direction générale des collectivités locales du 21 mai 2025 demande aux préfets de s'opposer systématiquement au congé menstruel accordé par les collectivités locales. La mise en place d'un tel congé nécessite donc une réelle volonté politique.

Je voudrais connaître votre position sur le congé menstruel : y êtes-vous favorable et, si oui, un calendrier a-t-il été envisagé ?

Mme la présidente Véronique Riotton. Nous en venons aux questions des autres députés.

Mme Graziella Melchior (EPR). Les femmes de plus de 50 ans cumulent les inégalités : taux d'emploi plus faible, écarts salariaux qui se creusent avec l'âge,

précarité accrue et retraite inférieure de 40 % en moyenne à celle des hommes. Malgré leur expérience, elles sont souvent écartées des formations et des promotions, ce qui a un effet de stagnation sur leur rémunération. Elles sont aussi souvent discriminées à l'embauche.

Quelles mesures concrètes votre ministère envisage-t-il pour briser ce plafond de verre senior ? Comment comptez-vous garantir un accès réel à la formation, lutter contre les discriminations à l'embauche et améliorer la qualité de l'emploi pour ces femmes, afin qu'elles puissent travailler dans la dignité et préparer une retraite décente ?

Mme Marie-Pierre Rixain (EPR). Le travail rémunéré est au centre de nos liens sociaux. Pour les femmes, le travail n'est pas seulement une activité économique, mais aussi un vecteur d'émancipation et la garantie d'une autonomie financière sans laquelle toute forme de liberté serait illusoire. C'est la raison pour laquelle l'égalité salariale demeure pour les femmes la conquête originelle, condition de leur survie quotidienne pour beaucoup, et nouveau champ des possibles en matière de décisions économiques ou publiques pour d'autres.

L'égalité salariale a été consacrée dans la Constitution en 1946, dans le traité de Rome en 1957, puis dans le Code du travail en 1972. À chaque étape, les femmes ont nourri dans notre pays l'espoir, trop souvent déçu, que ce principe fondateur d'une reconnaissance pleine et entière se matérialiserait enfin sur leur bulletin de salaire. De fait, les chiffres de l'Insee relatifs au revenu salarial moyen dans le secteur privé en 2023 s'imposent comme une réalité injustifiable : en France, les femmes ne perçoivent que 78 centimes pour chaque euro gagné par les hommes. Dans un pays où elles représentent 53 % des titulaires d'un master, d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent, la persistance de tels écarts constitue une source d'incompréhension et une anomalie économique.

L'opacité salariale constitue le terreau sur lequel prospèrent les inégalités de salaires depuis cinquante ans. Elle se manifeste souvent en silence, de manière insidieuse, cachée et cumulative. Les comparaisons salariales sont le plus souvent difficiles à établir tant les employeurs ne publient qu'exceptionnellement les grilles de salaire. Comment une femme pourrait-elle faire valoir son droit à une égalité salariale sans disposer de ces éléments indispensables ?

C'est cette réalité que la directive européenne du 10 mai 2023 relative à la transparence des rémunérations entend corriger. Elle impose notamment aux entreprises de rendre visibles leurs écarts de rémunération. Faire la lumière sur les rémunérations est aussi pour les entreprises une manière de renouveler une gouvernance sociale parfois dogmatique, d'introduire davantage de rationalité et de limiter les effets des biais stéréotypés.

Comment œuvrez-vous à convaincre les entreprises de s'en saisir, la transparence des salaires étant par ailleurs un puissant levier de compétitivité, de

performance sociale et économique, de confiance et de cohésion ? Une fois le salaire devenu une donnée stable, connue de toutes et de tous, l'expérience talent devra en effet se distinguer sur d'autres aspects : formation continue, opportunités de carrière, conciliation des temps de vie. Les entreprises devront faire la différence sur d'autres paramètres que celui du salaire. La directive est en cela un robuste catalyseur d'égalité professionnelle, en plus d'être un instrument d'égalité salariale.

M. Jean-Pierre Farandou, ministre. Un métier est considéré comme mixte si la proportion d'hommes et de femmes qui l'exercent se situe entre 40 % et 60 %, dans un sens ou dans l'autre. Or cela ne concerne que 20 % des salariés. Les 80 % restants travaillent donc dans des secteurs où la proportion est de 70 / 30 ou 80 / 20, ce qui démontre le caractère genré des métiers – en tout cas beaucoup plus que je l'imaginai.

On peut faire l'hypothèse que ces répartitions s'expliquent par une approche et un vécu genrés des salariés. Lorsqu'on tire la pelote, on s'aperçoit que le problème vient de loin et qu'un travail de fond doit être mené, tant auprès des jeunes filles que des jeunes garçons, pour leur expliquer très tôt que tous les métiers leur sont accessibles et qu'il n'existe aucune prédestination. Toutefois, on constate encore une orientation implicite dans les familles, dans les représentations et dans les discussions qui ont lieu au moment où un jeune doit choisir son métier, qui conduit à ce résultat dans le monde du travail.

Nous connaissons évidemment l'existence de la convention n° 190 de l'OIT et nous nous inscrivons dans son esprit. Sur l'aspect juridique, nous considérons que le droit du travail français est conforme et qu'il n'est donc pas nécessaire de le corriger. Nous sommes en outre tout à fait d'accord avec les bonnes pratiques et les intentions d'amélioration.

Beaucoup de choses se font déjà en matière de violences conjugales. Il existe de ce point de vue deux situations. La première est extrême, quand la victime et son bourreau travaillent dans la même entreprise : le problème cesse alors d'être privé et devient celui de l'entreprise, qui doit intervenir directement, séparer, protéger. Il existe notamment des droits d'alerte.

La deuxième, que j'ai connue à la SNCF, concerne le cas d'une salariée – car les victimes sont le plus souvent des femmes – qui informerait son supérieur hiérarchique qu'elle subit des violences conjugales, ou qui porterait sur elle des traces de coups. Même si cela relève de la sphère du privé, certaines entreprises proposent des systèmes d'écoute, d'aide et de prise en charge. Cela repose toutefois sur le volontariat, le dialogue social, les accords passés dans l'entreprise : rien n'est normé ni imposé, même si de telles procédures sont chaudement recommandées.

Des dispositifs comme ceux que vous citez, monsieur Boyard, se développent dans le monde de l'entreprise. La SNCF accorde des jours à la victime pour qu'elle puisse par exemple porter plainte ; elle lui propose une assistance

juridique gratuite avec mise en contact avec des associations, car certaines personnes ne connaissent pas leurs droits et se trouvent démunies. La SNCF possédant par ailleurs des logements, elle peut, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises, en mettre un à disposition afin de permettre à une victime de quitter le lieu des violences, seule ou avec ses enfants.

Nous recommandons vivement aux entreprises de s'emparer de ces sujets, en fonction de leurs possibilités, de leur taille, de l'action sociale sur laquelle elles peuvent s'appuyer pour offrir ce type de secours dans les situations d'urgence. Nous agissons, par exemple en élaborant des guides. Sans doute pourrait-on faire plus et mieux. Nous pouvons y travailler avec les branches, proposer des campagnes, des accompagnements. Il faut que les entreprises se saisissent de la thématique des violences conjugales car elles peuvent jouer un rôle pour aider les personnes concernées à gérer ces situations très compliquées. Pour le moment, nous ne raisonnons pas en normes et en lois, mais en accompagnement, en appui des branches.

Concernant les sujets spécifiques liés à la santé des femmes, j'avoue éprouver une gêne à utiliser les termes de santé sexuelle et reproductive.

Mme la présidente Véronique Riotton. Le terme consacré est DSSR (droits et santé sexuels et reproductifs).

M. Jean-Pierre Farandou, ministre. Certaines entreprises montrent l'exemple en accordant aux salariées des jours de congé lorsqu'elles souffrent de règles douloureuses ou d'endométriose. Il me paraît en effet plus intelligent de conclure des accords d'entreprise que d'obliger les femmes à recourir à un arrêt de travail. En la matière, il vaut mieux être proactif que passif. Les entreprises doivent faire évoluer leur organisation afin que le travail s'adapte à la situation, en préférant une réponse sous forme d'absence accordée plutôt que subie dans le cadre d'un arrêt de travail.

Il y a des choses à faire. À ce stade, le gouvernement n'a pas de projet de loi en gestation. Nous préférons privilégier les branches, le dialogue social, l'animation dans les secteurs ; nous n'en sommes pas à édicter des normes. Il est possible d'effectuer d'énormes progrès grâce aux bonnes pratiques. L'un des leviers dont nous disposons est celui de la médecine du travail, qui pourrait s'emparer de ces sujets et utiliser ses capacités de prescription en matière d'organisation du travail.

Des actions se développent dans le secteur privé : on peut encourager leur progression, la diffusion des bonnes pratiques. Je découvre en revanche qu'il en irait différemment dans le secteur public, où une circulaire l'interdirait.

Mme Fatiha Keloua Hachi (SOC). De plus en plus de collectivités proposaient à leurs agentes la possibilité de prendre un congé menstruel, mais une circulaire de mai 2025 a demandé aux préfets de s’y opposer.

Il est bien de travailler branche par branche, mais ce sera très long. J’attends que le gouvernement soit proactif, pas forcément sous la forme d’un projet de loi, mais en accédant à la volonté des parlementaires de faire des propositions de loi sur le sujet.

M. Jean-Pierre Farandou, ministre. Sur ce dernier point, je respecte la liberté totale et complète des parlementaires.

Je ne connais pas la loi qui s’applique à la fonction publique. Elle me paraît surprenante, même si elle doit, comme toute loi, avoir ses raisons. Le ministre de la fonction publique a identifié cette difficulté, qui paraît quelque peu anachronique, et est en train d’étudier des solutions.

Je reconnais l’existence de ces sujets. Il faut ensuite avoir le courage de s’y attaquer. Je suis fidèle au principe du dialogue social et à la volonté de laisser les entreprises s’organiser en tenant compte de leurs spécificités. Il faut toujours être prudent avant de traiter un problème par la norme, même si cela est parfois nécessaire ; il faut trouver le bon équilibre. Comptez sur moi et sur le ministère du travail pour promouvoir ces thématiques, dans une discussion active avec les partenaires sociaux et les secteurs professionnels.

Nous disposons par ailleurs d’une opportunité pour concrétiser notre volonté d’action en matière de santé au travail. Nous souhaitons en effet aller plus loin dans la reconnaissance des sujets spécifiques aux salariées dans le cadre du plan de prévention des risques professionnels que nous sommes en train de préparer. Il proposera un contenu nouveau, qui sera un élément important d’innovation sociale en faveur de la prise en compte des spécificités féminines.

En amont des problématiques concernant les femmes seniors, il me semble nécessaire de considérer la situation des seniors d’une manière globale, hommes et femmes. Il faut que les seniors travaillent davantage dans notre pays : ils en ont envie et nous en avons besoin. Trois jours après mon arrivée au gouvernement, j’ai présenté une loi résultant d’un accord interprofessionnel sur le travail des seniors. Cela signifie que les partenaires sociaux se sont emparés du sujet en proposant des dispositifs visant à promouvoir l’emploi des seniors. Sans doute d’autres éléments pourraient-ils être ajoutés, mais une impulsion forte est ainsi donnée à ces sujets.

Je ne suis pas sûr que ce texte comporte des dispositifs spécifiques aux femmes. Nous pourrions éventuellement y réfléchir ensemble : je veux bien travailler à un complément portant sur des sujets plus spécifiquement féminins. Les situations que vous avez décrites me semblent s’appliquer aussi bien aux hommes qu’aux femmes. Le fait par exemple que l’on ne forme plus les salariées au-delà de

50 ans ne se limite pas aux femmes : cela concerne tout le monde. La détérioration de la manière dont l'entreprise s'occupe de ses salariés de plus de 50 ans ne me paraît pas genrée. Les difficultés rencontrées par les femmes sont-elles plus lourdes ? C'est possible.

Mme Graziella Melchior (EPR). Elles partent de plus loin.

M. Jean-Pierre Farandou, ministre. En tout cas, le mauvais traitement que certaines entreprises – pas toutes : il ne faut pas généraliser – infligent aux seniors est très installé culturellement : on a l'impression que l'entreprise ne compte plus sur vous quand vous atteignez 50 ans, alors qu'il vous reste encore dix à quinze ans de travail devant vous. Il faut travailler sur le sujet pour les hommes comme pour les femmes. Si des questions spécifiques émergent pour les publics féminins, nous pourrions en discuter et voir comment améliorer les dispositifs si nous en avons l'occasion.

Il est possible que les femmes soient victimes de discriminations supplémentaires, mais la principale réside dans le seul fait d'être senior. Vous avez parlé d'âgisme : le premier facteur de discrimination, c'est l'âge. Il faut commencer par combattre globalement les inégalités liées à l'âge, qui ne me semblent pas genrées, puis voir si d'autres facteurs jouent pour les femmes.

Mme la présidente Véronique Riotton. Je vous remercie, monsieur le ministre. Nous avons entendu votre proposition de travailler avec notre délégation : peut-être nos collègues souhaiteront-elles, dans cette optique, remettre leur rapport à vos services et à vous-même. Nous espérons par ailleurs que le projet de loi transposant la directive européenne sera déposé très prochainement.

Ces débats sont accessibles sur le portail vidéo du site de l'Assemblée nationale à l'adresse suivante :

<https://assnat.fr/k1SyW9>

*

* *

La réunion s'achève à 18 heures 20

II. EXAMEN DU RAPPORT PAR LA DÉLÉGATION

Lors de sa réunion du 21 janvier 2026, sous la présidence de M. Guillaume Gouffier Valente, la Délégation a adopté le présent rapport.

Les débats sont accessibles sur le portail vidéo de l'Assemblée nationale à l'adresse suivante :

<https://assnat.fr/0ciocC>

ANNEXES

ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

I. PERSONNES ENTENDUES PAR LA DÉLÉGATION

- **Mardi 13 janvier 2026**

– **Table ronde, ouverte à la presse, sur le thème de l'égalité professionnelle et salariale** en présence de :

- **Mme Marie Becker**, fondatrice du cabinet aequality (2021), juriste, experte des violences sexistes et sexuelles au travail, de l'égalité professionnelle et des discriminations au travail ;

- **Mme Sophie Dancourt**, journaliste et éditrice de presse, fondatrice du média digital « J'ai piscine avec Simone » dédié à la génération active des femmes de plus de 45 ans ;

- **Mme Séverine Lemièrre**, maîtresse de conférences à l'IUT Paris Descartes, économiste et membre du réseau MAGE (Marché du travail et genre) et autrice de « Pourquoi le travail des femmes vaut-il moins ? » ;

- **Mme Natacha Quester-Séméon**, co-fondatrice et directrice générale de #JamaisSansElles ;

- **Mme Lucile Quillet**, journaliste, autrice de l'ouvrage « Les méritantes, comment le monde du travail trahit les femmes ».

II. PERSONNES ENTENDUES PAR LES RAPPORTEURES

● Jeudi 5 juin 2025

– **M. Thomas Breda**, professeur associé à l'École d'Économie de Paris, professeur attaché à l'École Normale Supérieure, directeur de recherche au CNRS, co-directeur du programme Travail et Emploi à l'Institut des politiques publiques.

● Jeudi 19 juin 2025

– **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)** : Mmes Garance Pineau, directrice générale ; Pia Voisine, directrice adjointe de la direction politique d'emploi et relations sociales ; Inès Fontelas, chargée de mission senior égalité, diversité et inclusion.

● Vendredi 27 juin 2025

– **Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)** : Mme Isabelle Taniou, déléguée Femmes, secrétaire confédérale.

● Mercredi 2 juillet 2025

– **Direction générale du travail (DGT)** : Mme Eva Jallabert, sous-directrice des relations du travail.

● Jeudi 3 juillet 2025

– **Cabinet Eragina** : Catherine Bonneville-Morawski, conseil en mixité-inclusion et développement des carrières.

– **Confédération Générale du Travail (CGT)** : Mmes Myriam Lebkiti, secrétaire confédérale et Sarah Vally, conseillère confédérale.

– **Force Ouvrière (FO)** : Mme Béatrice Clicq, secrétaire confédérale au secteur de l'égalité et du développement.

● Lundi 7 juillet 2025

– **Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)** : Mmes Marie-Karine Tibi, co-présidente de la commission formation ; Sandrine Bourgogne, secrétaire générale adjointe ; Claire Richier, juriste affaires sociales.

- **Jeudi 7 octobre 2025**

- **Confédération française de l'encadrement- Confédération générale des cadres (CFE-CGC) :** M. Jean-François Foucard, secrétaire national en charge des parcours professionnels ; Mme Christelle Toillon, déléguée nationale en charge de l'égalité professionnelle et certification pro.

- **Mercredi 16 octobre 2025**

- **Direction générale des outre-mer (DGOM) :** Mme Aude Luquet, coordinatrice interministérielle pour l'égalité femmes-hommes dans les outre-mer.

- **Jeudi 30 octobre 2025**

- **Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) :** Mmes Mathilde Icard, cheffe de service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée ; Éloïse Rousseau, cheffe du département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité ; Delphine Gilbert, adjointe au sous-directeur de la politique salariale et des parcours de carrière ; Rita Bizarro, adjointe au chef du département de la synthèse et de la prospective salariale.

- **Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) :** Mme Bérandère Couillard, présidente.

- **Jeudi 20 novembre 2025**

- **Centres d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) :** Mme Marine Anaya, coordinatrice des CIDFF des outre-mer.

- **Jeudi 27 novembre 2025**

- **Union des entreprises de proximité (U2P) :** M. Pierre Burban, secrétaire général.

- **Ministère de la justice, direction des affaires civiles et du sceau :** Mme Séverine Lair, adjointe à la cheffe du bureau du droit des obligations ; M. Jules Coutard, rédacteur au bureau du droit des obligations ; Mme Léa-Morgane Cohen, cheffe du bureau de la procédure civile spéciale et du droit social ; Mme Élise Pournon, rédactrice au bureau de la procédure civile spéciale et du droit social ; Mme Anne-Laure Pajot, adjointe au chef du bureau du droit constitutionnel et du droit public général ; M. Adrien Tanné, rédacteur au bureau du droit constitutionnel et du droit public général.

ANNEXE N° 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT

1. L'égalité salariale et professionnelle : un principe plus qu'une réalité

L'égalité salariale entre les femmes et les hommes constitue l'un des piliers de l'égalité professionnelle et, plus largement, de l'égalité réelle entre les sexes.

Si ce principe est consacré de longue date par le droit national et européen, sa mise en œuvre effective demeure inachevée. Les écarts de rémunération persistent à un niveau élevé et produisent des effets cumulatifs tout au long de la vie des femmes, affectant non seulement leurs revenus immédiats mais aussi leurs trajectoires professionnelles, leur autonomie économique et, in fine, le montant de leurs pensions de retraite. L'égalité salariale ne saurait ainsi être appréhendée comme une simple question technique de rémunération, mais bien comme un enjeu systémique au croisement des organisations du travail, des politiques publiques, des normes sociales et des rapports de genre.

Les inégalités salariales trouvent d'abord leurs racines dans une histoire longue, marquée par la dévalorisation structurelle du travail des femmes.

Pendant des décennies, la rémunération féminine a été conçue comme un salaire d'appoint, complémentaire du revenu masculin, et non comme la contrepartie pleine et entière d'un travail productif. Cette conception, profondément ancrée dans les représentations sociales, a façonné durablement les grilles salariales, les classifications professionnelles et la reconnaissance des compétences. Bien que le principe d'égalité de rémunération pour un travail égal ait été juridiquement affirmé dès le milieu du XX^e siècle, ces héritages continuent de peser sur la valorisation des emplois à prédominance féminine, souvent considérés comme moins qualifiés, moins exigeants ou relevant de compétences supposées « naturelles ».

À ces déterminants historiques s'ajoutent des facteurs contemporains puissants, au premier rang desquels figure la maternité.

La parentalité, et plus particulièrement la maternité, demeure l'un des principaux moteurs de creusement des écarts salariaux au cours de la vie. Les trajectoires professionnelles des femmes sont plus fréquemment interrompues, ralenties ou réorientées à l'occasion des naissances, sous l'effet conjugué des congés parentaux, de la prise en charge majoritairement féminine des

responsabilités familiales et d'une organisation du travail peu compatible avec ces contraintes. Les données montrent que les mères subissent une pénalisation salariale durable, tant en termes de volume de travail que de salaire horaire, là où les pères ne connaissent, en moyenne, aucune perte comparable, voire bénéficient à terme d'une prime à la paternité. Cette asymétrie traduit la persistance de normes sociales et économiques qui assignent aux femmes la responsabilité principale de la sphère domestique et familiale.

Le recours massif au temps partiel constitue un autre facteur déterminant des inégalités salariales.

Très majoritairement féminin, le temps partiel est souvent présenté comme un outil de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, alors qu'il résulte fréquemment de contraintes organisationnelles ou économiques. Dans de nombreux secteurs féminisés, tels que les services à la personne, la grande distribution ou l'hôtellerie-restauration, le temps partiel est structurel et parfois subi. Il fragilise les revenus, limite l'accès à la formation et aux promotions, et pèse lourdement sur les droits à la retraite. En s'inscrivant dans la durée, il entretient des trajectoires professionnelles discontinues et contribue à la reproduction des inégalités.

La ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes demeure également un déterminant central des écarts de rémunération.

Le marché du travail reste fortement polarisé, les femmes se concentrant dans un nombre restreint de métiers, souvent moins rémunérés et moins reconnus socialement. Les professions féminisées, notamment dans le soin, l'éducation ou l'action sociale, souffrent d'une sous-évaluation chronique des compétences mobilisées, qu'elles soient relationnelles, organisationnelles ou émotionnelles. À l'inverse, les secteurs à dominante masculine concentrent davantage de métiers qualifiés et mieux rémunérés. Cette répartition genrée s'explique en partie par des choix d'orientation façonnés très tôt par les stéréotypes, mais aussi par des barrières plus ou moins explicites à l'entrée et à la progression des femmes dans certains métiers ou filières.

2. La directive permettra de franchir une étape en matière d'égalité salariale mais d'autres leviers devront être actionnés pour parvenir à l'égalité réelle

La multiplication des textes et des obligations déclaratives n'a pas suffi à garantir une réduction significative des écarts de rémunération. L'Index de l'égalité professionnelle, mis en place en 2019, a permis de rendre visibles certaines disparités, mais ses limites méthodologiques, son périmètre restreint et l'insuffisance des sanctions ont réduit sa portée opérationnelle. Plus largement, le

manque de contrôle effectif et de moyens alloués aux services chargés de faire respecter le droit contribue à l'écart persistant entre l'égalité proclamée et l'égalité réelle.

Dans ce contexte, la directive européenne sur la transparence salariale ouvre une perspective de changement de paradigme.

En renforçant les obligations de transparence dès l'embauche et tout au long de la carrière, en améliorant les outils de mesure des écarts et en prévoyant des mécanismes de sanction et de réparation plus effectifs, elle offre l'opportunité de dépasser une approche essentiellement déclarative pour aller vers une logique de droits opposables.

La transposition de la directive doit être effective pour le 7 juin 2026. Elle doit faire l'objet d'un projet de loi et d'un volet réglementaire. La directive prévoit que la transposition doit être effectuée en concertation avec les partenaires sociaux. La direction générale du travail (DGT) est chef de file sur le sujet. Deux concertations parallèles sont menées avec les syndicats et les organisations patronales, l'une pour le secteur privé et l'autre pour le secteur public. Les positions des syndicats et celles des organisations patronales sur la manière de transposer les différentes dispositions de la directive divergent. Le patronat voudrait qu'une plus grande marge de manœuvre soit reconnue aux entreprises et craint un alourdissement de la charge administrative, tandis que les syndicats sont soucieux d'éviter une transposition de façade et sont attentifs à l'existence de moyens de contrôle et de sanctions effectives.

La question de la mention d'une fourchette de rémunérations dans les offres d'emploi et de l'interdiction de demander les salaires antérieurs apparaît essentielle. En effet, les écarts de rémunération entre femmes et hommes sont sensibles dès l'embauche et sont ensuite difficiles à corriger, faute de budget dédié à ce rattrapage dans les entreprises. L'Index de l'égalité professionnelle sera remplacé par de nouveaux indicateurs qui s'appliqueront aux entreprises de plus de 50 salariés et non 100 comme le préconisait la directive, afin de garder le même périmètre. Les six premiers indicateurs seront automatisés, le 7^e, à savoir la mesure de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes **par catégorie de travailleurs** devra être calculé par les entreprises : tous les ans pour les entreprises de plus de 250 salariés, tous les trois ans pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

La détermination des catégories de travailleurs constitue la difficulté majeure car elle repose sur la notion de valeur égale du travail, au cœur de la directive dont l'objectif n'est pas simplement de **garantir** un salaire égal pour un travail égal mais bien **un salaire égal pour un travail à valeur égale**. C'est cette notion de valeur égale qui permet de comparer des métiers et des emplois différents. La directive prévoit que ces métiers et ces emplois doivent être comparés sur la base de **critères objectifs non sexistes, comprenant les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail**. Des outils méthodologiques existent et la classification dans les branches professionnelles recoupe en partie ces critères.

Toutefois, la classification dans les branches nécessite une actualisation car on observe actuellement des biais dans les critères classants. **L'accompagnement des petites et moyennes entreprises**, notamment pour l'élaboration des catégories nécessaire au calcul du 7^e indicateur, apparaît indispensable, afin de les prémunir contre un risque d'insécurité juridique.

*

Il convient de souligner que la transposition de la directive ne saurait constituer une réponse suffisante en elle-même. L'égalité salariale suppose d'actionner simultanément d'autres leviers, notamment en matière de révision des classifications professionnelles, d'organisation du travail, d'accompagnement de la parentalité, de lutte contre les stéréotypes et de sécurisation des parcours professionnels des femmes.

Ainsi, parvenir à l'égalité salariale implique une transformation en profondeur des structures et des pratiques qui produisent les inégalités. Il s'agit moins d'ajuster à la marge des dispositifs existants que de repenser collectivement la manière dont le travail est organisé, évalué et rémunéré, afin de garantir aux femmes et aux hommes des opportunités réellement égales tout au long de leur vie professionnelle.