



ACTIONS POSITIVES

UN GUIDE POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

POUR L'ÉGALITÉ DE SALAIRE ENTRE
FEMMES ET HOMMES AU TRAVAIL



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Égalité entre
les femmes et les hommes



ACTIONS POSITIVES



« L'égalité salariale, c'est maintenant »

L'égalité salariale entre les femmes et les hommes doit être une évidence. Elle est ancrée dans la législation luxembourgeoise. Toute inégalité est sanctionnée en tant qu'infraction. Pourtant au quotidien des déséquilibres et injustices persistent.



Les statistiques officielles montrent : Au Luxembourg, si un homme gagne 100 euros pour réaliser une tâche, une femme touchera pour un même travail de valeur égale seulement 96 euros. Dans l'Union européenne, la situation est pire encore. Les femmes gagnent en moyenne 15% de moins que leurs collègues masculins. Ces écarts non justifiés ne peuvent pas être tolérés. Ils dévalorisent le travail fourni, rappelant l'époque où le travail des femmes était perçu comme «un complément» au salaire du conjoint.

A travers ce guide, le ministère propose des outils simples et pratiques pour construire une structure salariale équitable. Il invite les entreprises

à s'interroger sur les outils en place, à se donner des méthodes d'évaluation équitables et à surmonter les stéréotypes qui mènent à des différences de traitement.

L'égalité salariale est un élément essentiel qui contribue à la satisfaction et la motivation du personnel. C'est un élément-clé pour un maintien d'un climat social sain dans l'entreprise et pour une véritable reconnaissance du travail de toutes et tous dans la société. Faisons ensemble de l'égalité une réalité.

Taina Bofferding, Ministre de l'Égalité entre les femmes et les hommes

SOMMAIRE

Ce guide propose un outil simple et pratique permettant aux petites et moyennes entreprises occupant moins de 25 salarié-e-s de :

- › s'auto-évaluer en matière d'égalité de salaire
- › renforcer son modèle pour une politique salariale plus juste
- › garantir une politique salariale égalitaire à long terme entre les salarié-e-s

Etape 1 : Analyser de la politique salariale existante

Etape 2 : Faire un diagnostic détaillé et vérifier les évolutions

Etape 3 : Etablir un plan d'action

Etape 4 : Réaliser les actions et savoir les communiquer

ANALYSER ET AGIR SUR SA POLITIQUE SALARIALE, C'EST SURTOUT

- s'assurer de disposer d'une politique salariale équitable
- suivre l'évolution de la masse salariale
- développer un parcours de carrière pour chaque collaboratrice et collaborateur

ETAPE 1

Analyse de la politique salariale existante

Le contexte

Monsieur A. dirige une entreprise de services de 19 personnes.

Madame S. et Monsieur M., respectivement technicienne et technicien, ont demandé à le rencontrer pour lui faire part de l'écart de salaire entre eux et d'autres personnes occupant le même poste au sein de leur équipe. Ils prétendent que Monsieur T. gagne plus qu'eux, alors que leur situation est comparable. L'équipe technique se compose de 2 hommes et de 4 femmes.

Pourquoi Monsieur A. doit-il prendre cette remarque au sérieux au sein de son entreprise ?

- en tant qu'employeur, il est dans l'obligation de respecter la législation en matière de non-discrimination et d'égalité salariale
- un salarié ayant l'impression d'être victime d'une inégalité risque d'être insatisfait et de provoquer l'insatisfaction de l'équipe
- l'insatisfaction peut engendrer une mauvaise ambiance à l'intérieur de l'entreprise et une mauvaise image à l'extérieur
- si l'analyse montre qu'il n'y pas d'écart ou que les écarts sont justifiés, il pourra mettre fin aux doutes
- dans la perspective de la croissance de son entreprise, le développement d'une politique salariale égalitaire produira un gain de temps et d'efficacité.

Monsieur A propose, dans un premier temps, de procéder à une analyse de la situation des technicien-ne-s. Il analysera la situation de l'ensemble des équipes dans un second temps.



Démarche de l'étape 1

Identifier des écarts salariaux éventuels

OBJECTIFS

Documents à prévoir

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Organigramme (si disponible) | <input type="checkbox"/> Statistiques sur le personnel |
| <input type="checkbox"/> Description des fonctions
<i>(voir Annexe 1 - modèle de description de fonction)</i> | <input type="checkbox"/> Descriptif de la politique salariale |



Quelques questions pour démarrer ...

- | | |
|--|-----------|
| - Pensez-vous que l'égalité salariale est réalisée dans votre organisation ? | Oui Non |
| - L'avez-vous déjà vérifiée ? | Oui Non |
| - Dans l'affirmative, la vérification date de moins de 2 ans | Oui Non |

Pour auto-évaluer votre politique en matière d'égalité, consultez le site du MEGA:

<https://actionspositives.lu/boite-a-outils>

DEMARCHE

L'analyse des salaires

- Pourquoi souhaitez-vous entreprendre une démarche en matière d'égalité salariale ?
- L'analyse des salaires s'appliquera-t-elle à l'ensemble du personnel ou uniquement, par exemple, aux cadres supérieurs, à un département, une fonction ?
- Quel montant votre entreprise peut-elle consacrer à un redressement de la masse salariale ?
- Quand souhaitez-vous mettre en place la nouvelle politique salariale ?
- Souhaitez-vous impliquer d'autres personnes en plus de la direction ?



A la fin de cette étape vous aurez :

- confirmé votre volonté de vous engager dans une démarche d'égalité salariale
- défini les catégories de salariés concernés
- composé un groupe de travail
- établi un calendrier

RÉSULTATS

- > N'oubliez pas que vous serez amené-e à traiter des données sensibles, voire confidentielles, tout au long de la démarche.
- > Cette démarche peut s'appliquer à l'ensemble de vos collaboratrices et collaborateurs, ou uniquement à l'une ou l'autre fonction ou service ou groupement.

ETAPE 2

Diagnostic détaillé et évolutions

Le contexte

Monsieur A., chef d'entreprise, reprend les données concernant la comparaison des salaires au sein de l'équipe et pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices occupant la fonction de technicien-ne-s. Il décèle une différence entre les collaboratrices et collaborateurs ayant le même poste. Il reprend les salaires des personnes ayant le même poste et la même ancienneté que Madame S. et Monsieur M.

Comparaison de la situation de Madame S. et de Monsieur T. :

- Le salaire de Monsieur T. correspond aux critères définis pour la fonction.
- Madame S. travaille à temps partiel (80%) et Monsieur T. travaille à temps complet (100%).
- Madame S. perçoit un salaire mensuel brut de base de 2.560 € et Monsieur T. perçoit un salaire mensuel brut de base de 3.200 €.

L'écart entre ces 2 personnes s'explique donc par la différence de temps de travail.



Démarche de l'étape 2

Identifier et expliquer des écarts de salaire

OBJECTIFS

Documents à prévoir

- Organigramme
- Données signalétiques et salariales mensuelles ou annuelles pour l'année en cours (modèle en annexe)
- Description des fonctions
(voir Annexe 2 - modèle d'analyse de la situation du personnel)

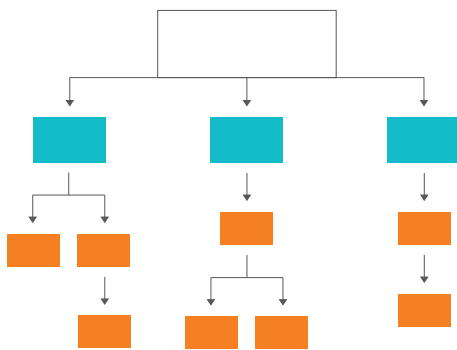
1. Analyse de l'organisation

Organigramme

- L'organigramme actuel est-il à jour ?
- L'organigramme permet-il une compréhension rapide de la structure de l'entreprise et des responsabilités ?

Oui | Non

Oui | Non



Description des fonctions :

Vérifiez l'homogénéité de la forme des descriptions pour l'ensemble des fonctions présentes dans l'entreprise.

Si vous ne disposez pas de description de fonction, vous pouvez utiliser le modèle proposé en annexe

DEMARCHE

2. Valorisation des fonctions

1. Compétences

- qualifications
- expertise spécifique (diplôme ou certification obligatoire)
- ancienneté
- niveau d'expérience
- performance

2. Responsabilités

- responsabilité budgétaire
- gestion d'équipe

3. Conditions de travail

- horaires de travail
- risques professionnels

Echelle d'évaluation

- 0 > Pas importante
- 1 > Peu importante
- 2 > Importante
- 3 > Très importante

Attribuez une note de 0 à 3 pour chaque élément évalué.

Vérifiez l'homogénéité des fonctions et responsabilités par niveau hiérarchique.

Une description de fonction doit être rédigée en fonction des besoins de l'entreprise et des activités attribuées à la fonction spécifique et non par rapport à la personne qui occupe actuellement le poste ou celle qui sera recrutée.

Il est nécessaire de dissocier la description de fonction et le profil de la personne devant occuper le poste.

ETAPE 3

Plan d'action

1^{ère} phase

Analyse de la situation de Monsieur M. :

- Madame B., qui travaille dans la même équipe, a une situation identique et Monsieur C. dans la seconde équipe également.

- Tous les 3 travaillent à 100 %.

- Les salaires mensuels bruts de base des 3 personnes sont les suivants :

- Monsieur M. : 3.300 €

- Madame B. : 3.500 €

- Monsieur C. : 3.500 €

- Aucune explication ne permet de justifier cet écart. Il existe une réelle inégalité salariale.

De plus, le chef d'entreprise s'est rendu compte que les descriptions de fonction ne correspondaient plus à la réalité, suite à la diversification des activités et de l'augmentation du nombre de collaborateurs et collaboratrices.

Ainsi il s'agit d'établir une organisation structurée, ce qui permettra aussi de mieux intégrer de nouvelles collaboratrices et collaborateurs.



Démarche de l'étape 3

1^{ère} phase

Elaborer un plan d'action et un échéancier

OBJECTIFS

Documents à prévoir

- Analyse des écarts éventuels constatés
- Description de la politique salariale
- Contrats actuels avec des avantages en nature et avantages extra-légaux

Définition de l'organisation

- organigramme
- description de fonctions
- définition de catégories de fonctions / niveaux de fonctions
- définition d'échelons en fonction de l'expertise dans une fonction

Construction de la politique salariale

- déterminez le montant ou le pourcentage du chiffre d'affaires alloué à la masse salariale
- déterminez la répartition entre rémunération fixe et rémunération variable (si vous voulez valoriser séparément la fonction et la performance)
- élaborer une grille salariale ou des règles d'évolution salariale (en fonction de l'ancienneté et/ou de l'expertise)
- définissez les critères d'éligibilité pour la rémunération variable (ancienneté, réalisation des objectifs)
- définissez les règles de prise en compte de l'ancienneté
- élaborer une procédure pour l'attribution des avantages en nature (ex : car policy, téléphone mobile ...)

Planification et budgétisation de l'impact financier

- calculez la masse salariale annuelle totale prévisionnelle après l'application de la nouvelle politique salariale
- vérifiez que cette masse salariale est cohérente avec votre budget prévisionnel.

Les ajustements ou modifications peuvent être introduits progressivement.

A la fin de cette étape vous aurez :

- un projet de la politique salariale à mettre en œuvre
- une planification des étapes de la mise en œuvre du plan d'action
- une évaluation du coût financier

Les composantes de la rémunération

Salaire mensuel de base, avantages en nature (chèques repas, voiture, ...) heures supplémentaires, suppléments périodiques, primes exceptionnelles, bonification d'intérêts, autres avantages (plan de pension, assurance complémentaire, carte de réduction, ...)

DEMARCHE

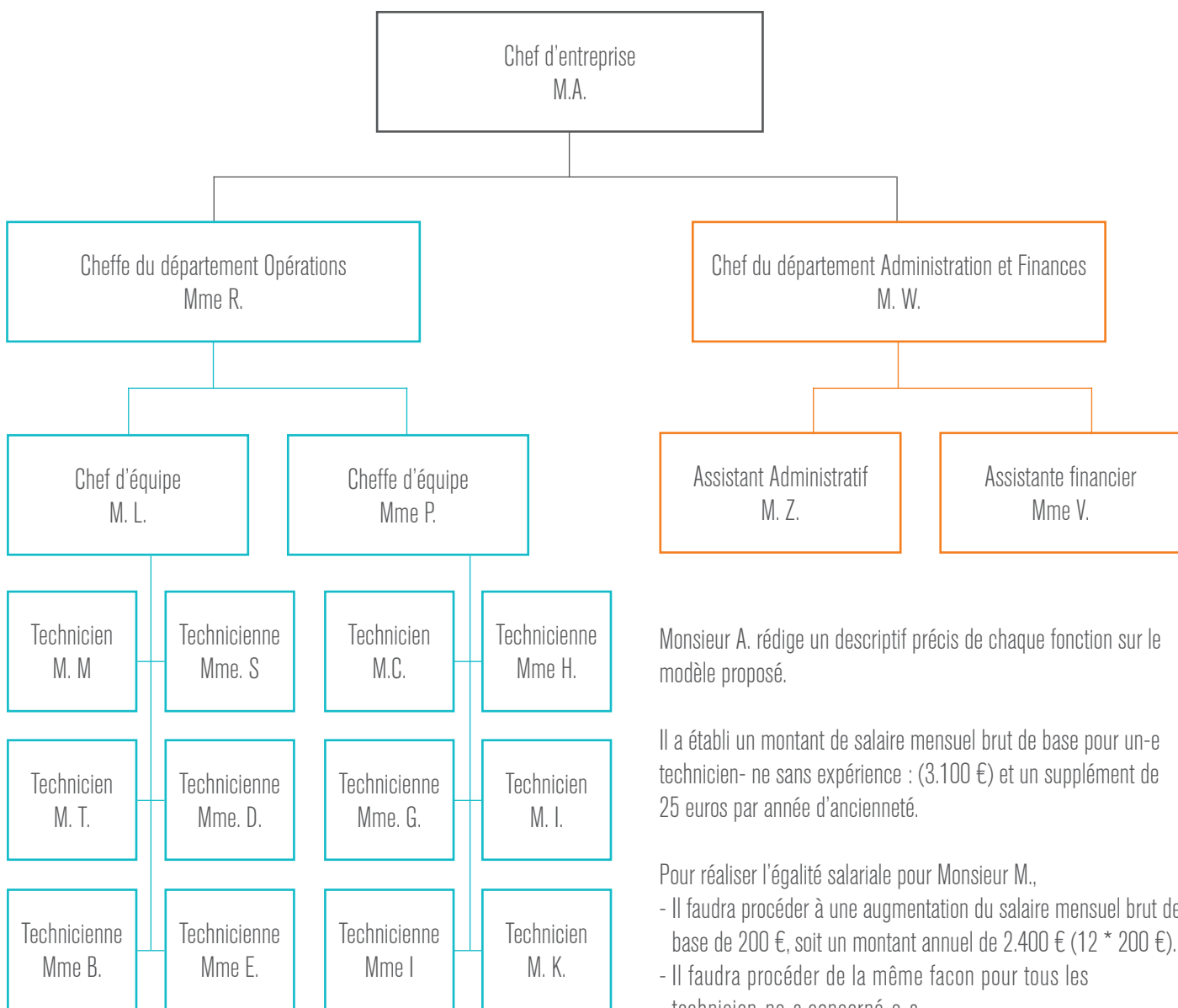
RÉSULTATS

ETAPE 3

Plan d'action

2^{ème} phase

Afin de simplifier son organisation, le chef d'entreprise construit un nouvel organigramme de son entreprise :



Démarche de l'étape 3

2^{ème} phase

Identification des écarts

Règles pour assurer la comparabilité des données

- Calculez les données salariales en équivalent temps plein ou par taux horaire moyen.
- Comparez les rémunérations annuelles totales uniquement pour les personnes présentes du 1er janvier au 31 décembre inclus.
- Comparez uniquement des données salariales brutes.

- Listez les écarts éventuels mis en évidence dans le formulaire d'évaluation complété à l'étape 1.
- Recherchez une explication à chaque écart.

› Si vous mettez des écarts en évidence, vous pourrez affiner l'analyse de la manière suivante pour expliquer les écarts :

- moyennes en fonction de l'ancienneté
- répartition des hommes et des femmes dans chaque catégorie
- analyse des courbes d'évolution salariale par profil, fonction ou statut

› Si aucun écart n'a été identifié à la fin de cette étape, vous pouvez vous reporter directement à l'étape 4.

La rémunération peut être expliquée par les facteurs suivants :

NON...

- x Sexe
- x Nationalité
- x Age
- x Situation familiale
- x Situation fiscale
- x Toutes formes de discrimination: religion, convictions religieuses, handicap, orientation sexuelle, l'appartenance ou non à une race ou ethnie

OUI...

- ✓ Niveau hiérarchique
- ✓ Responsabilités
- ✓ Compétences/Expertise/Qualification
- ✓ Ancienneté
- ✓ Performance

DEMARCHÉ



A la fin de cette étape vous aurez :

- diagnostiqué les écarts salariaux éventuels
- identifié les raisons des écarts éventuels
- identifié les écarts non expliqués

Loi du 15 décembre 2016 portant modification du Code du travail:

Tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de salaire entre les hommes et les femmes. (Art. L.225-1.)

« Par salaire, il faut entendre le salaire ordinaire de base ou minimal et tout autre avantage, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier. » (Art. L.225-2.)

RÉSULTATS

ETAPE 4

Réalisation et communication

Le contexte

Aucun écart n'a été détecté pour Madame S. et le chef d'entreprise lui communique le résultat de l'analyse.

Il communique aussi l'information au/à la délégué-e à l'égalité et à l'ensemble de la délégation.

Puis Monsieur A., chef d'entreprise, rencontre Monsieur M. pour lui faire part des résultats de l'analyse et de la décision concernant les augmentations de salaire et lui remet une confirmation écrite.

En parallèle, comme Monsieur A. a actualisé l'organigramme, rédigé de nouvelles descriptions de fonction et établi une grille de salaire, il est nécessaire de :

- présenter et expliquer l'organigramme
- remettre le descriptif de poste à chaque personne concernée
- rédiger des avenants au contrat de travail, si des modifications significatives ont été apportées à la description de fonction ou si le salaire a été modifié.



Démarche de l'étape 4

OBJECTIFS

Objectifs

- Mettre en place une politique salariale égalitaire durable
- Suivre et contrôler l'égalité salariale à long terme

Principes de communication

- ✓ Engagement
- ✓ Clarté
- ✓ Transparence

Communication

1. Communiquez la stratégie de l'entreprise et éventuellement les raisons pour lesquelles votre organisation s'est engagée dans une démarche d'égalité salariale.
2. Si la taille de votre entreprise le permet, vous pouvez composer un groupe de travail pour la coordination du projet et la recherche d'idées et de solutions.
3. Communiquez les résultats globaux de l'analyse.
4. Mettez à la disposition de chaque collaborateur les éléments de la description de la politique salariale qui le concerne.

› Afin d'optimiser la démarche et de bénéficier de l'adhésion du plus grand nombre, il est important d'impliquer le/la délégué-e à l'égalité tout au long du projet.

Procéder aux ajustements

Les ajustements pourront intervenir aux dates habituelles de révision salariale.

Si vous optez pour une adaptation du salaire variable, l'ajustement devra être prévu dans l'attribution des primes et des bonus. Si vous optez pour un ajustement basé sur les avantages extra-légaux, planifiez du temps pour l'analyse des prestations proposées sur le marché et veillez à appliquer la fiscalité des salaires en vigueur.

› Dans certains cas, les ajustements ne pourront pas être immédiats ou complets (historique, écarts très importants, situation financière de l'entreprise)

Suivi et contrôle

Procédez à l'analyse présentée dans l'étape 1 à la fin de la démarche et à chaque revue salariale pour assurer l'égalité salariale au sein de votre entreprise à long terme.

A la fin de cette étape vous aurez :

- informé les collaboratrices et collaborateurs
- mis en place la nouvelle politique salariale
- procédé aux ajustements
- les outils pour évaluer la situation et l'évolution de la politique salariale
- les moyens d'assurer la durabilité de l'égalité salariale

› Si les écarts identifiés à l'étape 2 ont diminué, votre politique salariale aura progressé.

Documents à prévoir

- Description de la politique salariale
- Nouvelles procédures d'attribution des avantages en nature et avantages extra-légaux
- Plan d'action avec les échéances les plus importantes

DEMARCHE



RÉSULTATS

Outils complémentaires à développer

- Formulaire d'évaluation annuelle
- Fixation d'objectifs individuels
- Enquête de satisfaction du personnel

FÉLICITATIONS



Progressez vers l'égalité au travail

Vos démarches pour l'égalité femmes-hommes au travail peuvent également être soutenues par le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Actions Positives est un programme du ministère de l'Égalité qui ensemble avec les employeurs et les salarié-e-s soutient une économie inclusive et une société égalitaire. Le programme, sur base volontaire, accompagne les entreprises de plus de 25 salarié-e-s pour faire certifier leurs bonnes pratiques sur le lieu de travail.

Avec les Actions Positives vous formalisez et faites certifier votre engagement pour l'égalité entre femmes et hommes au travail.

Le programme:

- permet une étude approfondie du bien-être des femmes et hommes dans l'entreprise
- renforce les dispositifs et plans d'action pour l'égalité
- valorise les engagements de développement durable
- soutient la rétention des talents
- favorise la reconnaissance comme employeur dynamique et exemplaire
- prouve l'engagement autour d'indicateurs et de solutions de reporting
- accompagne les démarches individuelles de chaque entreprise pour aboutir à une certification

Dès aujourd'hui contactez l'équipe du MEGA pour rejoindre le programme.

Ministère de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes
L-2921 Luxembourg
Tél : 247-85814

actionspositives@mega.etat.lu
www.mega.public.lu

ANNEXES

1. Modèle de description de fonction

Nom de la fonction: Assistant-e de direction

Niveau hiérarchique : Employé-e

Responsabilités :

- Assure le secrétariat de la direction générale
- Assure l'accueil

Tâches et activités:

- Assure le standard téléphonique
- Assure l'accueil des clients et fournisseurs
- Rédige les courriers pour la direction générale
- Rédige les factures pour les clients
- Contrôle les factures des fournisseurs
- Assure l'archivage
- Assure la gestion des demandes de renseignements et des plaintes
- Organise les déplacements professionnels des responsables de l'entreprise

2. Analyse de la situation du personnel

Voici quelques questions qui portent sur la structure de l'entreprise et du personnel, sur l'organisation du travail, sur les mécanismes de gestion et sur la formation continue. Ces informations permettent de tracer un tableau de la situation de l'égalité entre les femmes et les hommes.

1. Informations sur les personnes occupées pendant l'année en cours dans les ventilations suivantes:
 - Effectif total par sexe
 - Effectif par département et sexe
 - Effectif par niveau de management et sexe
2. Y a-t-il des salarié-e-s qui travaillent sur plusieurs sites de votre entreprise et si oui, de combien de femmes et d'hommes dans quelles fonctions s'agit-il ?
3. Est-il possible de changer de fonction dans votre entreprise ?
 - Si oui, suivant quels critères ?
 - si oui, combien de femmes et d'hommes dans quelles fonctions ont bénéficié de la mobilité interne pendant l'année en cours ?
4. Votre entreprise doit-elle établir un plan d'organisation du temps de travail (POT) ?
 - Si oui, combien de femmes/hommes sont concerné-e-s ?
 - Sur quelle période de référence ?
5. Votre entreprise a-t-elle un système de classification des fonctions ?
6. Quelles sont vos procédures d'évaluation des compétences, leur fréquence, nombre, sexe et catégories de personnels concernés durant l'année en question.
7. Votre entreprise a-t-elle un organigramme ?
8. Combien de candidatures spontanées votre entreprise a-t-elle reçues pendant l'année en cours ?
 - quelle a été la répartition par sexe
 - quels étaient les postes visés par sexe?



9. Combien de candidatures votre entreprise a-t-elle reçues pour des postes vacants publiés pendant l'année en cours ?

- quelle a été la répartition par sexe ?
- quels étaient les postes visés par sexe ?

10. Suivant quelles procédures le personnel de type cadre est-il recruté ?

11. Mouvements de personnel pendant l'année en cours dans les ventilations suivantes :

- nouveaux recrutements par département / sexe
- nouveaux recrutements par niveau de management / sexe

- démissions par département / sexe
- démissions par niveau de management / sexe

- licenciements par département / sexe
- niveau de management / sexe

- jours de maladie par département / sexe
- jours de maladie par niveau de management / sexe

12. Liste des salaires payés (salaires bruts) le mois précédent en neutralisant dans la liste les noms et en indiquant les ventilations suivantes (dans la mesure du possible) :

- sexe
- âge
- durée du travail
- qualification
- fonction
- type de contrat de travail
- ancienneté dans votre entreprise.

13. Existe-t-il un système de primes ou d'avantages ?

- Si oui : lequel, lié à quelles conditions, pour qui (sexe, fonction) ?

14. Selon quels critères sont fixés les salaires à l'embauche ?

15. Durée de travail

- évolution du temps de travail par sexe pendant l'année en cours
- la situation du temps partiel du personnel suivant le sexe (état actuel):

16. Liste des formations prestées pendant l'année de référence :
- par nombre de personnes concernées par sexe
 - par durée respective des formations par sexe
 - en précisant les formations obligatoires et facultatives par sexe
 - comment étaient-elles annoncées au personnel

Dans ce contexte:

- » *quelles formations étaient liées à une mise à jour / à un maintien de la qualification par sexe*
- » *quelles formations étaient liées à un développement de carrière par sexe*
- » *quel est le budget de formation par sexe*

17. Quels sont les comités internes et externes de votre entreprise en indiquant le rôle du comité, la fréquence de rencontre, les membres par sexe, ainsi que les attributions des membres par sexe?
18. Votre entreprise a-t-elle une charte des valeurs. L'égalité des femmes et des hommes y figure-t-elle ?
19. Votre entreprise a-t-elle un journal d'entreprise, une brochure de présentation, un rapport annuel?
Les femmes et les hommes sont-ils représentés de manière égalitaire?
20. Quels moyens de publicité votre entreprise utilise-t-elle (presse écrite, radio, télévision, cinéma, affiches, dépliants...)
21. Votre entreprise a-t-elle connaissance de plaintes déposées pour harcèlement sexuel pendant l'année en cours (si oui combien, qui a été concerné) ?
22. Votre entreprise a-t-elle connaissance de manifestations de harcèlement moral pendant l'année en cours (si oui combien, qui a été concerné) ?
23. Quelle est la position de votre entreprise dans les cas de harcèlement sexuel ou moral sur le lieu du travail et comment cette position est-elle communiquée au personnel ?
24. Votre entreprise a-t-elle une structure ou personne désignée pour informer, conseiller et soutenir les victimes (si oui, merci de donner des détails)
25. Votre entreprise dispose-t-elle de mesures spécifiques de bien-être sur le lieu du travail et/ou de mesures favorisant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (si oui lesquelles, qui peut en bénéficier, sous quelles conditions) ?
26. Congés parentaux par sexe
27. Dans quelle mesure les personnes en congé parental sont informées sur les activités de leur service pendant leur absence (quand, sous quelle forme,...) ?
28. Votre entreprise propose-t-elle des programmes de réintégration des personnes ayant connu (pour diverses raisons) une interruption de carrière.



ACTIONS POSITIVES



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Égalité entre
les femmes et les hommes

MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES
6A, boulevard Roosevelt | L-2921 Luxembourg | www.mega.public.lu

Ce guide a été éditée une première fois en 2009 dans le cadre d'une
collaboration entre le ministère de l'Égalité et la société SD WORX