

GUIDE PRATIQUE

Comment négocier des mesures concrètes pour l'égalité F/H ?

Méthode DS - transformer les constats en engagements mesurables

Finalité du guide	Donner aux DS, élus CSE et négociateurs une méthode opérationnelle pour objectiver les écarts, prioriser les revendications et obtenir des mesures chiffrées, budgétées, datées et contrôlables en faveur de l'égalité professionnelle.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, élus CSE, commissions égalité, négociateurs NAO	Préparation NAO, analyse BDESE et Index, rédaction d'accord, suivi annuel	Accord concret, budget identifié, trajectoire de correction et indicateurs partagés

CFE-CGC Mutualité | Égalité professionnelle, rémunération et parcours

Sommaire

Introduction - Passer du principe à la preuve

1. Établir un diagnostic incontestable
2. Identifier les causes des écarts
3. Construire des revendications SMART
4. Négocier un budget de rattrapage
5. Agir sur les carrières et la parentalité
6. Sécuriser l'accord et sa gouvernance
7. Communiquer et mobiliser les salariés
8. Piloter les résultats dans la durée
9. Fiches pratiques et modèles

Principe directeur	Une mesure utile précise toujours : la population visée, le résultat attendu, le moyen mobilisé, le budget, l'échéance et l'indicateur de contrôle. Sans ces éléments, l'engagement reste déclaratif.
---------------------------	---

Introduction

Pourquoi ce guide ? Faire de l'égalité un résultat négocié

L'égalité professionnelle ne se résume ni à une note d'Index ni à une déclaration d'intention. Elle suppose de comparer des situations de travail, d'identifier les mécanismes qui produisent les écarts et de négocier des corrections vérifiables sur la rémunération, les augmentations, les promotions, la parentalité et l'accès aux responsabilités.

Repère légal	L'employeur doit assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale. La négociation obligatoire porte notamment sur les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle.
---------------------	---

Les cinq réflexes structurants

- Obtenir des données détaillées, comparables et expliquées.
- Distinguer les écarts de stock des écarts produits chaque année.
- Prioriser trois à cinq mesures à fort impact.
- Réserver des moyens dédiés, distincts des budgets ordinaires.
- Organiser un suivi contradictoire avec clause de révision.

1. Établir un diagnostic incontestable

Donnée	Analyse DS	Question à poser
Rémunération fixe et variable	Écart moyen et médian par métier, classification, âge et ancienneté.	À travail comparable, quel écart reste inexpliqué ?
Augmentations individuelles	Taux de bénéficiaires et montant moyen F/H.	Les femmes bénéficient-elles autant et au même niveau ?
Promotions	Flux d'accès au niveau supérieur et durée moyenne dans le niveau.	Existe-t-il un ralentissement de carrière ?
Parentalité	Effets des congés, temps partiels et retours de maternité.	Les absences familiales pénalisent-elles la trajectoire ?
Postes à responsabilité	Viviers, candidatures, nominations et rémunérations associées.	Où se situe le plafond de verre ?

2. Identifier les causes des écarts

Écart constaté	Causes possibles	Levier de négociation
Écart salarial à poste comparable	Rattrapages insuffisants, variable, historique d'embauche.	Enveloppe corrective ciblée et contrôle annuel.
Moins de promotions	Critères opaques, viviers non mixtes, mobilité contrainte.	Critères publiés, revue de carrière et objectifs de flux.
Moins de femmes cadres dirigeantes	Cooptation, disponibilité attendue, accès inégal aux missions visibles.	Vivier paritaire, mentorat, transparence des nominations.
Pénalisation après maternité	Rattrapage incomplet, objectifs non neutralisés, retour mal préparé.	Automatisation du rattrapage et entretien de reprise.
Temps partiel défavorable	Primes proratisées à tort, accès réduit aux projets et formations.	Neutralisation des biais et suivi spécifique.

Méthode d'analyse

- Comparer des populations réellement équivalentes.
- Convertir les pourcentages en euros mensuels et annuels.
- Quantifier le nombre de salariées concernées.
- Distinguer la cause individuelle du mécanisme collectif.
- Tracer les décisions RH qui créent ou réduisent les écarts.

Point de vigilance	Une moyenne globale peut masquer des écarts importants dans certains métiers ou niveaux. Exiger des analyses par population suffisamment fine, tout en respectant la confidentialité.
---------------------------	---

3. Construire des revendications SMART

Constat	Formulation insuffisante	Formulation SMART
Écart salarial de 4 %	Réduire les écarts de rémunération.	Ramener l'écart à 2 % sous 12 mois puis à 0 % sous 24 mois, avec budget dédié.
Promotions déséquilibrées	Favoriser les carrières féminines.	Atteindre un taux de promotion F/H équivalent dès l'exercice prochain, à ancienneté comparable.
Faible accès aux responsabilités	Développer le leadership féminin.	Porter à 45 % la part des femmes dans les viviers de direction avant fin 2027.

4. Négocier un budget de rattrapage

Élément	Clause à obtenir	Indicateur
Enveloppe dédiée	Budget distinct des augmentations générales et individuelles.	Montant prévu, engagé et consommé.
Population éligible	Critères objectifs : écart inexpliqué, poste comparable, ancienneté.	Nombre de bénéficiaires F/H.
Calendrier	Correction en une à trois étapes selon le stock d'écarts.	Écart résiduel à chaque échéance.
Gouvernance	Présentation semestrielle au CSE et aux signataires.	Décisions, alertes et actions correctives.
Non-substitution	Le rattrapage ne remplace ni promotion ni augmentation au mérite.	Comparaison des flux ordinaires et correctifs.
Argument DS	« Corriger un écart historique avec le seul budget courant revient à reporter l'égalité. Une enveloppe distincte est nécessaire pour supprimer le stock sans réduire les augmentations ordinaires. »	

5. Agir sur les carrières et la parentalité

Axe	Mesures concrètes	Résultat attendu
Recrutement	Shortlists diversifiées, critères écrits, suivi des salaires d'embauche.	Éviter la création d'écarts dès l'entrée.
Promotion	Revue annuelle des talents, publication des critères, candidatures encouragées.	Égalité des flux de carrière.
Formation	Accès suivi par sexe, temps partiel et parentalité ; formations qualifiantes.	Réduction des écarts de compétences reconnues.
Parentalité	Rattrapage au retour, neutralisation des absences, entretien avant/après congé.	Absence d'impact sur rémunération et carrière.
Responsabilités	Mentorat, viviers mixtes, objectifs de représentation et transparence.	Réduction du plafond de verre.

6. Sécuriser l'accord et sa gouvernance

Clause	Contenu minimal	Risque évité
Diagnostic annexé	Données de départ, populations, méthodologie et écarts.	Objectifs impossibles à contrôler.
Objectifs chiffrés	Résultat cible, échéance et population concernée.	Engagements trop généraux.
Moyens	Budget, ressources RH, formation et outils.	Plan sans capacité d'exécution.
Indicateurs	KPI, fréquence, source et responsable de production.	Débat permanent sur les chiffres.
Comité de suivi	Signataires, CSE, calendrier et règles d'alerte.	Absence de pilotage partagé.
Révision annuelle	Réouverture en cas d'écart, retard ou évolution du contexte.	Accord figé malgré l'échec.

Répartition des rôles

Acteur	Contribution attendue
DS / négociateurs	Prioriser les demandes, négocier les moyens et sécuriser les clauses.
CSE / commission égalité	Analyser les données, suivre l'accord et alerter sur les écarts.
RH / rémunération	Produire les indicateurs et exécuter les mesures correctives.
Managers	Appliquer les critères, documenter les décisions et prévenir les biais.
CFE-CGC Mutualité	Fournir expertise, benchmark, trames et accompagnement.

Erreur à éviter	Accepter une obligation de moyens sans résultat cible. Une formation ou un réseau de mentorat n'a de valeur que si son effet sur les promotions, rémunérations ou nominations est mesuré.
------------------------	---

7. Communiquer et mobiliser les salariés

Moment	Message utile	Support
Avant la négociation	Constats, écarts, priorités proposées et recueil des attentes.	Questionnaire, réunion de section, tract.
Pendant	Demandes chiffrées, points de blocage et avancées obtenues.	Flash NAO factuel.
Après accord	Mesures, bénéficiaires, calendrier et moyens de suivi.	Synthèse pédagogique et FAQ.
Bilan annuel	Résultats réels, écarts résiduels et demandes de révision.	Tableau de bord et réunion salariés.

8. Piloter les résultats dans la durée

KPI	Définition	Fréquence
Écart de rémunération ajusté	Écart F/H à poste et caractéristiques comparables.	Semestrielle
Budget de rattrapage	Prévu, engagé, consommé et bénéficiaires.	Trimestrielle
Taux d'augmentation	Part et montant moyen par sexe.	Annuelle
Taux de promotion	Flux par sexe, niveau et métier.	Semestrielle
Retour de maternité	Rattrapages réalisés dans le délai prévu.	Semestrielle
Accès aux responsabilités	Part des femmes dans viviers, nominations et directions.	Annuelle

Rituels recommandés

- Avant NAO : revue des données et des écarts avec la section.
- Trimestriel : suivi du budget et des mesures en cours.
- Semestriel : analyse des flux de carrière et des retours de congé.
- Annuel : bilan contradictoire, communication et clause de révision.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist avant négociation

Question	Oui / Non	Action
Données détaillées et comparables obtenues ?		Demander BDESE, Index et extractions RH.
Écarts convertis en euros et effectifs ?		Chiffrer le besoin de correction.
Causes principales identifiées ?		Croiser données et retours terrain.
3 à 5 mesures prioritaires définies ?		Arbitrer impact, coût et faisabilité.
Budget, échéances et KPI rédigés ?		Transformer chaque demande en clause SMART.

Fiche 2 - Trame de revendication

Formulation	« Sur la population [X], l'écart constaté est de [Y %], soit [Z €] mensuels pour [N] salariées. La CFE-CGC Mutualité demande [mesure], dotée de [budget], mise en œuvre avant le [date], afin d'atteindre [cible], avec un suivi [fréquence] en CSE. »
--------------------	--

Fiche 3 - Matrice de négociation

Sujet	Plancher	Objectif	Optimal	Contrepartie refusée
Rattrapage salarial	À renseigner	À renseigner	À renseigner	Pas de substitution au budget courant
Promotions	À renseigner	À renseigner	À renseigner	Pas d'objectif sans suivi par métier

Synthèse exécutive

- L'égalité professionnelle doit être objectivée par des données détaillées et comparables.
- Les revendications efficaces sont chiffrées, budgétées, datées et contrôlables.
- Le rattrapage salarial doit disposer d'une enveloppe distincte des augmentations ordinaires.
- Les mesures doivent aussi agir sur les promotions, la parentalité et l'accès aux responsabilités.
- Message clé : négocier l'égalité, c'est obtenir une trajectoire de correction mesurable, pas seulement une intention.

Sources de référence : Code du travail, notamment art. L. 3221-2, L. 2242-17 et dispositions relatives à l'Index de l'égalité professionnelle ; sources officielles consultées en août 2026.