

# **LE DIALOGUE SUR L'ÉGALITÉ DES SALAIRES**

**UN PROJET DES PARTENAIRES SOCIAUX**

**ET DE LA CONFÉDÉRATION**

## **ÉVALUATION FINALE**

**THOMAZINE VON WITZLEBEN**

Pour le compte de l'Office fédéral de la justice

**RAPPORT A L'ATTENTION DE L'ORGANISME RESPONSABLE DU DIALOGUE SUR L'ÉGA-  
LITÉ DES SALAIRES**

Berne, le 30 juin 2014

## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>MANDAT, PROBLÉMATIQUE, MÉTHODOLOGIE</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>SITUATION INITIALE</b>	<b>5</b>
2.1	Historique du Dialogue sur l'égalité des salaires 2009 à 2014	5
2.2	Discrimination salariale: les données statistiques de départ	6
2.3	Analyse de l'égalité des salaires: méthode de mesure et instrument	7
2.4	Critiques de la méthode de mesure et de l'instrument Logib	10
<b>3</b>	<b>LE PROJET DEGS ET SA MISE EN ŒUVRE</b>	<b>12</b>
3.1	Activités destinées à mobiliser les entreprises	12
3.2	Soutien financier	15
3.3	Contacts avec les entreprises	16
3.4	Les entreprises participantes et leur motivation	18
3.5	La sensibilisation des PME de moins de 50 salariés	21
3.6	Efforts et frais engagés par les entreprises participantes	22
3.7	Bilan de l'évolution du projet du point de vue des acteurs du projet	23
3.8	L'engagement des partenaires sociaux du point de vue des acteurs du projet	24
3.9	L'engagement de la Confédération (OFJ, BFEG, SECO) du point de vue des acteurs	25
<b>4</b>	<b>PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS PENDANT LA DURÉE DU PROJET</b>	<b>27</b>
4.1	Le retentissement du DEGS dans le monde politique et au parlement	27
4.2	La nouvelle plateforme pour l'égalité salariale lancée le 1 <sup>er</sup> mars 2014	28
<b>5</b>	<b>L'IMPACT DU PROJET DU POINT DE VUE DE SES ACTEURS</b>	<b>31</b>
5.1	Impact sur la discrimination salariale	31
5.2	Echo médiatique	31
5.3	Bilan de la participation	32
5.4	Bilan de l'évolution et de la clôture du projet	34
<b>6</b>	<b>LES RÉSERVES À L'ÉGARD DU PROJET DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES INTERROGÉES</b>	<b>37</b>
6.1	La pratique de l'Égalité salariale dans l'entreprise	37
6.2	La position face au Dialogue sur l'égalité des salaires et les motifs de refus	37
6.3	Le contrôle des salaires et les réserves envers Logib et l'ESS	39
6.4	Appréciation des contrôles étatiques et suggestions	40
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>ANNEXE</b>	<b>46</b>
8.1	Liste des événements et liste des contributions des medias	47
8.2	Liste des visites du site	50
8.3	Liste des entreprises participantes selon le statut, le sexe et le stade de participation	52
8.4	Canevas d'entretien - Acteurs du projet	54
8.5	Canevas d'interview Entreprises	56
<b>9</b>	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>58</b>

## EVALUATION FINALE DU DIALOGUE SUR L'ÉGALITÉ DES SALAIRES

Réunis au sein du « Dialogue sur l'égalité des salaires » (DEGS), les partenaires sociaux (Union patronale suisse UPS, Union suisse des arts et métiers USAM, Union syndicale suisse USS, Travail.Suisse) ont convenu de conjuguer leurs efforts avec les organes fédéraux impliqués (OFJ, BFEG, SECO) pour éliminer dans les plus brefs délais les écarts discriminatoires qui subsistent en Suisse entre les salaires masculins et féminins. Étaient invitées à participer au projet les entreprises suisses, les unités administratives et les institutions de droit public. Les partenaires sociaux ont adopté une convention entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2009, elle visait à inciter les entreprises à contrôler leurs salaires sur une base volontaire afin d'identifier d'éventuelles différences et de corriger le cas échéant les discriminations. Le projet DEGS, prévu pour durer cinq ans, s'est achevé le 28 février 2014. Un premier bilan intermédiaire a été dressé au bout de deux ans en 2011<sup>1</sup> et le présent rapport en constitue l'évaluation finale.

### 1 MANDAT, PROBLÉMATIQUE, MÉTHODOLOGIE

#### MANDAT

La présente évaluation doit permettre à l'organisme responsable de dresser un bilan global du projet et à l'Office fédéral de la justice (OFJ) d'établir son rapport à l'attention du Conseil fédéral.

En 2014, le Conseil fédéral décidera de la suite à donner au projet pour garantir le principe de l'égalité salariale (il se prononcera ainsi sur l'opportunité d'engager d'autres mesures pour lutter contre la discrimination salariale) en prenant appui sur les éléments suivants:

1. les résultats de la présente évaluation,
2. une étude de droit comparé concernant 14 Etats, portant sur les instruments mis en place par leurs administrations respectives en faveur de l'égalité salariale<sup>2</sup>,
3. une étude des instruments étatiques propres à réaliser l'égalité salariale<sup>3</sup>.

#### PROBLÉMATIQUE

La présente évaluation réalisée après la clôture du projet à fin février 2014 est censée livrer une vue d'ensemble de la mise en œuvre et de l'évolution du DEGS après l'évaluation intermédiaire de juillet 2011 et permettre de dresser un bilan global du projet.

L'évaluation se fonde sur les éléments suivants:

- l'ensemble des documents relatifs au projet,
- les résultats de l'évaluation intermédiaire,
- l'enquête menée auprès des acteurs du projet,

<sup>1</sup> [http://www.dialogue-egalite-salaires.ch/uploads/down/Condense\\_evaluation\\_intermediaire\\_2011.pdf](http://www.dialogue-egalite-salaires.ch/uploads/down/Condense_evaluation_intermediaire_2011.pdf) (condensé en français)

<sup>2</sup> Droit comparé: [https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/ber-sir-f.pdf](https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/ber-sir-f.pdf)

<sup>3</sup> Etude Interface/Université de Berne: [https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/ber-interface-f.pdf](https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/ber-interface-f.pdf) Résumé: [https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/res-interface-f.pdf](https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/res-interface-f.pdf)

- l'enquête réalisée auprès d'une série d'entreprises sélectionnées n'ayant pas participé au Dialogue<sup>4</sup>.

L'analyse cherche pour l'essentiel à répondre aux questions suivantes:

- Pourquoi si peu d'entreprises ont-elles accepté de participer au Dialogue sur l'égalité des salaires?
- Dans quelle mesure le DEGS a-t-il favorisé une prise de conscience du problème de l'égalité salariale?
- Quelles sont les principales raisons qui expliquent la faible participation des entreprises?
- Quel est le bilan des acteurs du projet?
- Comment continuer après la clôture du DEGS?
- Quel rôle reviendra à la politique?
- Que pensent certaines entreprises leaders du projet et des futurs développements en matière d'égalité des salaires?

#### APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'évaluation a été réalisée à partir d'une étude de l'ensemble de la documentation disponible du projet, d'une analyse des entreprises participantes, des contacts établis avec les entreprises et des raisons invoquées pour ne pas prendre part au projet. Elle a aussi pour fondements une enquête et une observation participative auprès des acteurs du projet et d'une série de grandes entreprises sélectionnées ayant refusé de participer au Dialogue sur l'égalité des salaires. L'enquête en question<sup>5</sup> est au cœur de l'évaluation finale. Elle a donné à l'ensemble des acteurs du projet et des entreprises sélectionnées l'occasion de se prononcer sur le projet, de commenter la faible participation des entreprises et de livrer leur appréciation générale.

<b>Enquête auprès des spécialistes :</b>	16 acteurs du projet (partenaires sociaux, services et organes fédéraux, chef de projet dans leur fonction respective au sein de l'organisme responsable, du comité de pilotage ou du groupe de projet, 15 entreprises sélectionnées (chef(fe)s du personnel des branches des banques, des assurances, de l'industrie, des communications et du tourisme)
<b>Réalisation</b>	31 interviews (entretien personnel mené généralement sur place)
<b>Durée de l'interview</b>	env. 60 minutes (avec procès-verbal)
<b>Réalisation des interviews</b>	janvier - avril 2014

<sup>4</sup> Ont été réalisées en outre par le chef de projet deux enquêtes séparées de moindre envergure, la première auprès des entreprises intéressées qui avaient encore la possibilité de s'inscrire au Dialogue jusqu'à fin février 2014 (voir chap. 3.4) ; la seconde était adressée aux entreprises ayant déjà mené le projet à bien (voir chap. 3.6) et avait pour but d'évaluer la charge de travail et les coûts occasionnés par la participation au projet (voir chapitre 3.6).

<sup>5</sup> Ont été interrogés au total 16 acteurs du projet et 15 entreprises. La liste des personnes interrogées est connue de l'Office fédéral de la justice.

<b>Type de questions:</b>	Questions ouvertes regroupées dans un canevas <sup>6</sup> et adaptées en fonction de la nature des experts. Les questions à l'intérieur des groupes d'experts étaient à peu de choses près identiques.
---------------------------	---

## 2 SITUATION INITIALE

### 2.1 HISTORIQUE DU DIALOGUE SUR L'ÉGALITÉ DES SALAIRES 2009 À 2014

Bien que le principe qui assure aux femmes un salaire égal pour un travail de valeur égale soit inscrit la Constitution depuis plus de trente ans, les femmes gagnent aujourd'hui encore moins que leurs collègues masculins (voir chap. 2.2).

Sur la base de l'évaluation de l'efficacité de la loi sur l'égalité publiée en 2006, le Conseil fédéral a entrepris d'étudier les mécanismes étatiques à mettre en œuvre pour contrôler et garantir le respect de l'égalité des salaires dans les entreprises. A cet effet, l'Administration fédérale a organisé un hearing intitulé « Nouveaux instruments pour l'égalité entre hommes et femmes ». Les représentants des associations patronales et syndicales qui y ont pris part étaient divisés quant à l'opportunité d'un renforcement des compétences de l'Etat. Les deux camps, toutefois, étaient unanimes à reconnaître la nécessité d'engager des mesures pour accélérer la réalisation de l'égalité salariale et ont décidé de rechercher ensemble des solutions au sein du Dialogue. L'Administration fédérale s'est déclarée disposée à offrir, en plus de son savoir-faire, un cadre propice au projet. La question de l'instauration de mesures étatiques était reportée à plus tard.

Les parties se sont attelées au projet avec grand enthousiasme en novembre 2008. Sans grandes formalités, il a été possible de le mettre sur pied en un an et demi avec le soutien de la Confédération. La convention de partenariat signée en février 2009 a consacré la nouvelle approche de collaboration entre associations patronales et syndicales.

Aux termes de cette convention, le DEGS s'assignait pour objectif de supprimer au plus vite les inégalités salariales discriminatoires entre hommes et femmes. Parmi les autres grands paramètres fixés par la convention figuraient la composition de l'organisme responsable, l'organisation et le financement du projet, la participation volontaire des entreprises, la convention individuelle interne entre les représentants du personnel et les représentants de l'employeur dans l'entreprise, la méthode du contrôle des salaires, la communication entre les acteurs du projet ainsi que la durée de validité de la convention.

Le coup d'envoi officiel au Dialogue a été donné le 2 mars 2009, par une conférence de presse dirigée par le Conseiller fédéral Pascal Couchepin. Une première phase d'un an a été consacrée à mettre au point les outils pertinents (documents à l'attention des entreprises, site internet <http://www.dialogue-egalite-salaires.ch>), ainsi qu'un plan directeur et un concept de communication. Le plan directeur s'est attaché à définir les objectifs et les priorités pour la suite du projet. L'objectif premier consistait à convaincre avant fin février 2014 au moins 100 entreprises de participer jusqu'au bout au projet. Pour des questions de méthode, seules pouvaient entrer en ligne de compte les entreprises de plus de 50 salariés, si bien qu'il a

<sup>6</sup> Les deux canevas d'entretien (acteurs du projet/entreprises) figurent en annexe.

été décidé de rédiger à l'attention des PME un mémento de sensibilisation à l'égalité salariale. En 2010 et 2011, le projet a centré ses activités sur la mobilisation des associations et des entreprises.

Après une première phase de développement durant l'année 2009, le Dialogue est passé à la phase opérationnelle en 2010. Malgré la crise qui secouait alors l'économie, pas moins de dix institutions se sont annoncées pour participer au Dialogue cette année-là. Comme le prévoyait la convention de partenariat, le recrutement des entreprises devait surtout s'opérer par des présences promotionnelles, un travail d'information et de publicité régulier et systématique, et selon une structure en cascade organisation faitière – association - entreprise.

En 2011, soit au bout de deux ans, il a été dressé un premier bilan intermédiaire dont les résultats se sont avérés décevants. Force était de constater que le modèle en cascade avait mal fonctionné. Il a été décidé alors de poursuivre le Dialogue comme prévu jusqu'en février 2014, en autorisant toutefois les différents acteurs et le chef de projet à prendre directement contact avec les entreprises.

Dans les années suivantes, le projet a réussi à s'implanter et à améliorer son image. C'est dans une grande mesure à l'engagement des partenaires sociaux et de la Confédération que l'on doit d'avoir levé le tabou qui entourait la question de l'égalité des salaires et amené les entreprises à prendre la mesure du problème. Le projet n'ayant pas connu de succès retentissant en termes de participation, les responsables ont décidé au début décembre 2013, soit trois mois avant le terme, d'y mettre un point final comme prévu à la fin février 2014. Pour les entreprises qui venaient de s'inscrire au projet ou qui avaient l'intention de s'y inscrire d'ici la date butoir de février 2014, le Dialogue continue de courir jusqu'à échéance du délai de réalisation convenu (4 ans au plus).

Comme on pouvait s'y attendre, l'objectif quantitatif assigné au projet n'a pu être rattrapé dans les trois derniers mois. De fait, seules 51 entreprises y ont pris part alors qu'on en escomptait 100, ce qui représente la moitié seulement, et sur ce nombre, 23 étaient des entreprises de l'Etat ou proches de l'Etat. Les entreprises participantes occupaient néanmoins 230'000 travailleurs, ce qui représente au bas mot 10 % des salariés de l'ensemble des entreprises de plus 50 collaborateurs qui pouvaient être retenues.

La Confédération décidera de la suite à donner au projet une fois en possession d'un bilan définitif, lequel devra avant tout analyser les causes de la faible participation des entreprises.

## **2.2 DISCRIMINATION SALARIALE: LES DONNÉES STATISTIQUES DE DÉPART**

L'article constitutionnel consacrant le droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale est en vigueur depuis plus de trente ans. A cet égard pourtant, la statistique des salaires fait état de disparités entre les sexes. Ainsi, dans le cadre de l'Enquête suisse sur la structure des salaires, l'Office fédéral de la statistique constate en 2010 que les femmes gagnent en moyenne 8,7 % de moins que les hommes (en 2008 ce taux était encore de 9,6 %), sans que cet écart puisse s'expliquer par des facteurs objectifs. En termes financiers, il signifie que les femmes gagnent en moyenne 677 francs de moins par mois que les hommes. Selon les calculs de l'Office fédéral de la statistique (OFS), il en résulte un effet de discrimination économique de 7,7 milliards de francs par an.

L'Enquête suisse sur la structure des salaires (ESS 2010)<sup>7</sup> met en évidence des éléments d'une grande pertinence pour le Dialogue. En résumé, on retiendra que pour l'économie privée, l'écart salarial moyen

<sup>7</sup> Les calculs du taux de discrimination des données de l'ESS pour octobre 2012 ne sont pas encore disponibles.

atteint 18,9 % (1,4 % de moins qu'en 2008) et que le taux de discrimination s'établit à 8,7 % (0,9 % de moins qu'en 2008). Dans l'Administration fédérale, l'écart moyen s'établit à 13,8 % (1.7 % de moins qu'en 2008), soit un taux de discrimination de 3,3 % (0,2 % de moins qu'en 2008)<sup>8</sup>.

Selon les dernières analyses issues de l'ESS menée par l'OFS<sup>9</sup>, l'écart entre salaires masculins et féminins s'est à nouveau accentué. Entre 2010 et 2012, l'écart salarial s'est creusé dans l'économie privée de 0,5 point de pourcentage pour passer de 18,4 à 18,9 %. L'écart s'explique en partie par des profils distincts des deux sexes, notamment en qui touche la structure d'âge, la formation et le niveau de responsabilité au travail. Ainsi, plutôt que de rétrécir, l'écart salarial fondé sur le sexe a augmenté de 0,5 % pendant la durée du projet pour s'établir à 18,9 %. L'OFS examine actuellement plus en détail quelle est la part discriminatoire, c'est-à-dire non expliquée, de cet écart, afin de fournir des résultats et conclusions fiables sur l'évolution du taux de discrimination.

Enquête sur la structure des salaires 2006 à 2012		Différences en %		
<b>Economie privée</b>	2006	2008	2010	2012
Moyenne	24.3 %	25.0 %	23.6 %	
Médiane	19.5 %	19.8 %	18.4 % 18 % <sup>9</sup>	18.9 %
Effet de discrimination	9.1 %	9.6 %	8.7%	
<b>Secteur public</b>	2006	2008	2010	2012
Moyenne	17.5 %	16.5 %	14.7 %	
Médiane	15.6 %	15.5 %	13.8 %	
Effet de discrimination	3.2 %	3.5 %	3.3 %	

Source: tableaux OFS et BFEG

### 2.3 ANALYSE DE L'ÉGALITÉ DES SALAIRES<sup>10</sup>: MÉTHODE DE MESURE ET INSTRUMENT

La Convention de partenariat signée le 10.2.2009 définit la méthode de mesure retenue (l'analyse de régression) et propose de mettre gracieusement à la disposition des entreprises un instrument (Logib) fondé sur cette méthode: « Dans le cadre du présent projet, il est recouru au logiciel Logib ou à un instrument équivalent reposant sur l'analyse **statistique** des salaires (analyse de régression) ».

L'analyse de régression permet de déterminer si la pratique salariale de l'entreprise est conforme au principe de l'égalité salariale entre hommes et femmes. Le logiciel permet d'identifier de manière fiable les discriminations systématiques.

<sup>8</sup> Office fédéral de la statistique, Enquête suisse sur la structure des salaires 2008 – Principaux résultats en bref, Neuchâtel 2010, Office fédéral de la statistique, Enquête suisse sur la structure des salaires 2008 – Résultats commentés, Neuchâtel 2010, Strub, Silvia & Stocker, Désirée (Bureau d'études BASS Berne): Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturhebung 2008– Aktuelle Entwicklungen in der Privatwirtschaft und Situation im öffentlichen Sektor des Bundes – Schlussbericht (en allemand seulement); Ed: Office fédéral de la statistique & Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Berne 2010.

<sup>9</sup> Selon le communiqué de presse de l'OFS du 28.4.2014 relatif à l'ESS 2012.

<sup>10</sup> Les deux chapitres suivants portant sur la méthode 2.3 et 2.4 ont été formulés au BFEG pour les besoins de la présente évaluation finale et ont été repris tels quels.

## **A. MÉTHODE DE MESURE: L'ANALYSE DE RÉGRESSION**

L'analyse de régression s'attache à expliquer le salaire (en tant que variable dépendante) par des facteurs influant sur le salaire (variables explicatives indépendantes). Les variables explicatives ne peuvent renfermer de potentiel discriminatoire. Cette méthode représente un standard reconnu et a fait ses preuves au niveau national et international.

### **PERSPECTIVE SCIENTIFIQUE**

La méthode de mesure est fondée sur la théorie du capital humain ainsi que sur les caractéristiques propres à l'entreprise et au poste de travail. L'analyse de régression sert à identifier la discrimination salariale. Elle examine quelle part de l'écart des salaires dans l'entreprise peut s'expliquer par des facteurs objectifs tels que la formation, l'expérience professionnelle, l'ancienneté (facteurs du capital humain) ainsi que par les exigences requises pour le poste considéré ou par la position hiérarchique occupée (facteurs liés au poste de travail). La part restante que ces variables ne peuvent expliquer est liée au sexe et est considérée, par conséquent, comme discriminatoire.

L'analyse de régression constitue l'analyse de référence; elle est couramment utilisée par les universités, notamment dans le cadre de publications scientifiques. L'Office fédéral de la statistique y recourt également dans plusieurs domaines de recherche, plus particulièrement pour le calcul des indicateurs des écarts de salaire et de la discrimination salariale. La méthode fait régulièrement l'objet d'une révision critique par l'OFS.

### **PRATIQUE JURIDIQUE**

Le Tribunal fédéral<sup>11</sup> a autorisé le recours à l'analyse de régression dans les affaires ayant trait à l'égalité salariale. Elle permet d'une part d'établir l'existence d'une discrimination salariale systématique et est utilisée d'autre part par les tribunaux pour fixer les montants d'indemnisation en cas de plainte en matière salariale<sup>12</sup>.

### **PRATIQUE ÉTATIQUE POUR LES CONTRÔLES DES SALAIRES DANS LES MARCHÉS PUBLICS**

La Confédération recourt régulièrement à cette méthode de mesure (BFEG/Commission des achats de la Confédération) pour vérifier le respect de l'égalité des salaires dans l'adjudication des marchés publics; les cantons de Berne et de Genève, ainsi que la ville de Berne, l'ont aussi adoptée aux mêmes fins. Les bases méthodologiques, y compris les spécifications de l'analyse de régression, peuvent être consultées sur le site du BFEG<sup>13</sup>.

## **B. INSTRUMENT: LE LOGICIEL LOGIB**

La Confédération a développé un instrument d'autocontrôle gratuit (Logib) pour faciliter l'accès à des analyses salariales simples et transparentes. Les employeurs d'un effectif supérieur à 50 salariés (plus de 8'000 entreprises et organisations occupant au total plus de 2 millions de personnes) ont ainsi la possibilité d'ausculter leur pratique salariale sous l'angle de l'égalité entre femmes et hommes. L'auto-test qui

<sup>11</sup> ATF 130 III 145 = Pra 9/2004, 733; 4P.205/2003/22.12.03; 4C.383/2002/22.12.03.

<sup>12</sup> Roman Graf mit Yves Fückiger, Lohndiskriminierung und Entschädigung vor Gericht. In: Human Resource Management Jahrbuch 2012, Weka Verlag, Zurich, p. 75-96, 2013.

<sup>13</sup> Principes méthodologiques: Strub, Silvia (Bureau d'études BASS Berne): Approche méthodologique relative au contrôle du respect de l'égalité salariale entre femmes et hommes dans les marchés publics de la Confédération – Instructions pour procéder au contrôle standardisé; Ed.: Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Berne 2005; Logib – Outil d'autocontrôle de la Confédération: [www.logib.ch](http://www.logib.ch).



peut s'effectuer en tout temps et de manière anonyme sans connaissances statistiques approfondies. Logib est un outil qui transpose l'analyse de régression avec les variables explicatives sans potentiel discriminatoire décrites ci-dessus dans le tableur Excel.

Pour les mandats attribués par les pouvoirs publics, les entreprises peuvent, dès le dépôt de leurs offres, vérifier au moyen de Logib si leur pratique salariale est conforme aux conditions définies pour l'adjudication des marchés publics. Les contrôles de l'égalité des salaires reposent sur la même méthode de mesure que celle qui est à la base de l'outil Logib.

Le BFEG assure aux entreprises intéressées une assistance gratuite (helpline)<sup>14</sup> pour toute question technique ou d'ordre général.

Le BFEG enregistre environ 5'000 téléchargements par an. Le logiciel Logib a reçu une distinction de « bonnes pratiques » au niveau international. L'Allemagne, le Luxembourg et Israël s'en sont inspirés. La Belgique, de même que le Portugal qui en étudie actuellement l'introduction. L'Union européenne lancera en 2014 un projet destiné à introduire un instrument analogue dans 5 autres pays membres.

### **C. AUTRES INSTRUMENTS**

La méthode de mesure à la base de l'instrument Logib est accessible au public. Les mêmes analyses peuvent être entreprises au moyen d'autres instruments commercialisés (notamment un logiciel statistique tel que SPSS).

### **D. MÉTHODE DE MESURE ET INSTRUMENT DANS LE DEGS**

Les critères auxquels doit satisfaire la méthode de mesure utilisée ont été définis par le comité de pilotage:

1. L'instrument d'analyse doit reposer sur une analyse de régression qui explique le salaire (en tant que variable dépendante) par des facteurs influant sur le salaire (en tant que variables indépendantes).
2. L'analyse de régression ne peut renfermer de variables explicatives présentant un potentiel de discrimination.

Outre la Confédération qui l'applique avec Logib, la méthode est aussi utilisée par d'autres acteurs privés dont le DEGS a connaissance :

- La Fondation equal-salary<sup>15</sup>, qui réalise des analyses salariales et délivre la certification « Equal-Salary »,
- L'association SQS, qui délivre la certification « Fair Compensation »,
- La Conférence suisse des chef/fes de personnel des administrations publiques (Persuisse), qui établit des données salariales comparatives, sur la base desquelles Logib permet de réaliser des analyses de salaires.

---

<sup>14</sup> [www.logib.ch](http://www.logib.ch) (helpline 0800 55 99 00 / [logib@ebg.admin.ch](mailto:logib@ebg.admin.ch))

<sup>15</sup> [www.equalsalary.org/de](http://www.equalsalary.org/de)

La méthode de mesure (analyse de régression) et l'instrument (Logib) ont fait l'objet de divers critiques.

*a) La Confédération détiendrait un monopole avec Logib. En l'absence d'une pluralité de méthodes, beaucoup d'entreprises risquent de refuser de participer au Dialogue sur l'égalité des salaires.*

Réponse:

Le souhait d'une diversité des méthodes repose bien souvent sur des présupposés erronés.

La méthode qu'utilise le DEGS (analyse de régression) a valeur de référence dans le monde scientifique et judiciaire, à l'échelle nationale et internationale, et débouche sur des résultats solides et fiables.

Les partisans de la pluralité des méthodes se réclament souvent des multiples comparatifs salariaux proposés par des sociétés de conseil privées. Or, les objectifs des comparatifs salariaux et ceux de l'analyse de régression/Logib sont foncièrement distincts. L'outil Logib se fonde sur une méthode en concordance avec la loi sur l'égalité, tandis que les comparaisons de salaires réalisées par les privés ne sont pas prioritairement axées sur le paramètre de l'égalité<sup>16</sup>.

Les agences de conseils à caractère commercial ont toutefois le choix entre leurs propres outils ou le logiciel Logib pour radiographier les pratiques salariales, à condition toutefois de recourir à une analyse de régression ne comportant pas de facteurs explicatifs discriminatoires.

*b) Logib ne peut s'utiliser que dans des entreprises de 50 salariés au moins. Il n'existe donc pas d'outil simple et avantageux à la disposition des PME.*

Réponse:

L'analyse de régression n'est significative qu'à partir d'un nombre minimum de 50 salariés. Les autres procédés destinés à identifier les discriminations salariales reposent sur la méthode scientifique de l'évaluation analytique du salaire.

Il n'existe pour l'heure aucun instrument d'autocontrôle fondé sur ce procédé qui soit clair et simple d'utilisation, c'est pourquoi un mémento a été rédigé à l'intention des petites entreprises; il est mis à leur disposition depuis octobre 2010.

La Confédération met actuellement au point un outil reposant sur la méthode dite des sciences du travail qui permettra aux petites entreprises essentiellement d'analyser leur pratique salariale.

*c) Les quatre niveaux d'exigences utilisés par Logib ne refléteraient pas la réalité de l'entreprise. On ne pourrait, dit-on, comparer des pommes et des poires.*

Réponse:

Les quatre niveaux d'exigences de Logib correspondent à la pratique nationale; l'OFS s'en sert pour réaliser l'Enquête suisse sur la structure des salaires et l'analyse des écarts de salaire et de la discrimination

---

<sup>16</sup> Pour de plus amples informations, voir le document de travail n° 3 (en allemand seulement) que le BFEG a rédigé dans la phase préparatoire du DEGS (analyse statistique et comparatifs des salaires, 2008).

salariale. En outre, ils sont conformes aux normes internationales. L'Organisation internationale du travail (OIT) définit avec la norme ISCO-8 quatre niveaux d'exigences.

En plus de ces quatre niveaux, la méthode de mesure prend en compte la position professionnelle, pour laquelle il est retenu cinq paramètres. Cette combinaison permet de reproduire de manière fiable l'équivalence des activités comme le réclame la loi sur l'égalité. Du coup, les entreprises peuvent faire l'économie d'une évaluation détaillée des postes et s'appuyer sur les données disponibles.

La longue pratique des contrôles de l'égalité des salaires dans les marchés publics prouve que Logib est un logiciel capable de détecter une discrimination salariale systématique<sup>17</sup>. Il prévoit au surplus un seuil de tolérance généreux de 5 %<sup>18</sup> grâce auquel d'autres facteurs spécifiques à l'entreprise peuvent être pris en compte. Au final, le logiciel satisfait à l'exigence d'une approche pragmatique (charge de travail minimale pour l'entreprise).

*d) Une critique fréquente consiste à dire que les entreprises ne disposent pas de données relatives à la formation dont la saisie suppose par ailleurs un investissement disproportionné.*

Réponse:

Une population bien formée est un enjeu de première importance pour la Suisse et pour ses entreprises. Il coule donc de source que les employeurs connaissent le niveau de formation de leurs collaborateurs. Qui plus est, la participation à l'Enquête suisse sur la structure des salaires de l'OFS est obligatoire pour toutes les entreprises de 50 salariés ou plus. Comme elle intègre aussi des données relatives à la formation, les entreprises devraient en toute logique déjà disposer en interne des données qu'elles ont préparées pour l'ESS.

*e) La formation ne jouerait de nos jours qu'un rôle insignifiant dans la fixation du salaire.*

Réponse:

La méthode de mesure (l'analyse de régression) garantit la prise en compte séparée de chacun des facteurs liés au travailleur ou au poste de travail pouvant influencer sur le salaire dans l'entreprise considérée. Lorsque l'un des facteurs retenus - la formation par exemple - n'a aucune incidence sur le salaire, ce fait est mis en évidence par la méthode de mesure.

*f) Logib serait fondé sur les critères de la formation des travailleurs sans prendre en compte les exigences liées à une fonction<sup>19</sup>.*

Réponse:

La formation n'est qu'un critère parmi d'autres. L'évaluation de la fonction se calcule approximativement au moyen des variables *niveau d'exigences* et *position professionnelle*.

---

<sup>17</sup> Cf. Evaluation Kontrollent der Lohngleichheit im Beschaffungswesen 2011 (en allemand), [www.ebg.admin.ch/themen/00008/00072/00079/index.html?lang=de](http://www.ebg.admin.ch/themen/00008/00072/00079/index.html?lang=de)

<sup>18</sup> La méthode de mesure permet de constater de manière très fiable une discrimination salariale systématique, même avec un seuil de tolérance nettement inférieur. La loi sur l'égalité ne prévoit d'ailleurs aucun seuil de tolérance.

<sup>19</sup> Cf. Thomas Meier: „Mit Lohntransparenz bei den Mitarbeitenden punkten“, in io-management n° 9/2010, p. 17

*g) Barbara Sturzenegger écrit dans la Mitteldeutsche Zeitung du 11.3.10 que d'après ses recherches, Logib ne conviendrait pas aux grandes entreprises et que celles-ci s'associeraient aujourd'hui le concours de spécialistes pour appliquer une version modifiée du logiciel Logib.*

Réponse:

Les entreprises restent parfaitement libres d'appliquer la méthode de mesure préconisée en recourant à leurs propres instruments (logiciel statistique SPSS p.ex.) et en faisant appel à des spécialistes.

L'outil gratuit Logib se présente sous un format Excel et peut donc s'employer par la plupart des employeurs sans l'aide d'experts externes. Dans le cas d'entreprises de très grande taille occupant plusieurs milliers de collaborateurs et pour les anciennes versions d'Excel (2003 et antérieures), le logiciel risque d'atteindre ses limites techniques. La Confédération s'applique à le développer en continu pour le mettre en phase avec les derniers développements technologiques. La convention de partenariat mentionne Logib comme un possible instrument, mis gratuitement à la disposition des entreprises.

L'appui de spécialistes permet en outre de répondre aux questions spécifiques des utilisateurs, notamment des champs d'action concrets.

*h) Le logiciel Logib ne prendrait pas en compte les différences de performances des collaborateurs<sup>20</sup>.*

Réponse:

L'outil, il est vrai, ne mesure pas la productivité, exercice délicat s'il en est. Il est toutefois permis de penser que la productivité des femmes et des hommes ne diffère pas systématiquement.

La méthode de mesure utilisée s'attache à analyser la pratique salariale en vue d'y détecter la présence de discriminations systématiques fondées sur le sexe. Dans le cadre d'une investigation spécifique à une entreprise, il est tout à fait possible de déterminer comment l'entreprise évalue la performance individuelle des collaborateurs et, le cas échéant, d'établir si ce processus d'évaluation génère systématiquement des écarts de salaire discriminatoires entre hommes et femmes.

### **3 LE PROJET DEGS ET SA MISE EN ŒUVRE**

#### **3.1 ACTIVITÉS DESTINÉES À MOBILISER LES ENTREPRISES**

Confrontés aux résultats décevants du bilan intermédiaire de 2011<sup>21</sup>, les partenaires sociaux et la Confédération ont décidé de conjuguer leurs efforts pour donner un nouvel élan au Dialogue sur l'égalité des salaires. Au moyen de ce projet unique, on cherchait à faire progresser la réalisation de l'égalité salariale toute en évitant l'instauration de mesures étatiques contraignantes.

Le présent chapitre se propose de dresser un bilan des activités et mesures décisives engagées au cours des deux dernières années pour gagner des entreprises au projet et d'évaluer leur pertinence et efficacité et de déterminer ensuite pourquoi, en dépit de tous les efforts engagés, si peu d'entreprises ont répondu à l'appel.

<sup>20</sup> Cf. *ibid.* 19.

<sup>21</sup> [http://www.lohngleichheitsdialog.ch/uploads/down/Bericht\\_Zwischenevaluation\\_2011.pdf](http://www.lohngleichheitsdialog.ch/uploads/down/Bericht_Zwischenevaluation_2011.pdf)

Forts des expériences réunies en cours de projet, le Conseil fédéral et le Parlement examineront les autres mesures que l'Etat devra engager au besoin pour réaliser l'égalité salariale.

#### EVOLUTION DES ACTIVITÉS APRÈS L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

**En dépit de la faible participation, les responsables du projet ont identifié dans leur bilan intermédiaire un léger gain d'intérêt du côté des entreprises.**

A l'occasion de leur conférence de presse de novembre 2011 à Berne, les partenaires sociaux et la Confédération ont dit vouloir exploiter ce second souffle en assurant une présence plus active du projet pour renforcer le Dialogue. Ils ont dit vouloir s'investir à l'avenir plus activement au sein de leurs associations respectives pour amener les entreprises à placer le Dialogue sur leur liste des priorités.

**L'organisme responsable souhaitait poursuivre le Dialogue sur l'égalité des salaires jusqu'en 2014 au moins.**

Les acteurs du projet étaient confrontés à une pression politique croissante. En effet, s'il devait se confirmer que le Dialogue ne produisait pas les avancées escomptées, le projet risquait d'être interrompu plus tôt que prévu.

**Pour mieux regrouper les activités, on a défini les axes d'une stratégie de communication homogène.**

Les parties se sont fixé pour objectif d'accroître la notoriété du Dialogue sur l'égalité des salaires dans les milieux économiques et l'opinion publique, et d'amener les entreprises à en avoir une bonne perception et à y participer en plus grand nombre.

Il incombait à l'organisme responsable, au comité de pilotage et à la direction du projet de travailler à la réalisation de ces objectifs. Le rôle de l'organisme responsable consistait à représenter le projet vers l'intérieur et vers l'extérieur, notamment dans les conférences de presse, journées de promotion et autres manifestations. Le comité de pilotage avait lui pour mission, outre de renseigner sur le projet et d'assurer une présence promotionnelle, de contacter les entreprises d'entente avec les partenaires sociaux et de préparer les conférences de presse de l'organisme responsable. La tâche du chef de projet consistait, au-delà de son rôle d'accompagnement, à fournir aux entreprises participantes des renseignements techniques sur le projet, à organiser des actions promotionnelles et à établir des contacts avec des entreprises.

Le recrutement des entreprises était axé sur les groupes-cible suivants

- les entreprises occupant plus de 50 collaborateurs, celles-ci étant en mesure de procéder à une analyse statistiquement représentative moyennant une charge de travail raisonnable;
- les organisations membres des organisations faïtières syndicales ou patronales, dans leur rôle d'ambassadrices du Dialogue auprès des entreprises;
- d'autres associations professionnelles pouvant jouer un rôle moteur dans leurs entreprises membres.

**A partir de 2012, les activités portaient principalement sur la mise en œuvre du nouveau concept de communication destiné à mieux cibler les entreprises.**

Au début du projet, la documentation de base a été mise à la disposition des associations faïtières et des fédérations, lesquelles étaient chargées de motiver les entreprises à participer au Dialogue. Or, le bilan intermédiaire a montré qu'il fallait contacter directement les entreprises dans une démarche coordonnée

et relevant d'une stratégie de communication commune. A ce stade, il s'agissait aussi d'associer plus étroitement le chef de projet à la démarche et de l'autoriser à prendre directement contact avec les entreprises.

**A partir de 2012, la mobilisation des entreprises s'est appuyée sur une liste établie par les acteurs du projet (122 entreprises au total).**

Les différents membres du projet ont pris contact avec plusieurs grandes entreprises pour les inviter à participer. Les relations ont été établies via les réseaux personnels et, à défaut, par l'intermédiaire du chef de projet. Le démarchage via les réseaux personnels des acteurs du projet (notamment par ceux de l'organisme responsable et du comité de pilotage) a assuré un solide fondement pour la promotion du Dialogue. Le chef de projet a systématiquement consigné les résultats de ces démarches, en particulier les motifs de refus en vue de l'évaluation.

**A la fin 2012, un courrier signé par les trois conseillers fédéraux Sommaruga, Berset et Schneider-Ammann a été envoyé à 49 entreprises sélectionnées connues du public.**

On cherchait à motiver spécialement ces entreprises à prendre part au Dialogue. Leurs réponses et réactions ont été consignées et analysées.

**En 2012 et 2013, le Dialogue a exploité des données et les résultats de l'Enquête suisse sur la structure des salaires.**

Les résultats de l'ESS réalisée tous les deux ans par l'Office fédéral de la statistique (jusqu'ici 2010 et 2012) ont été exploités pour mieux faire connaître le Dialogue. On s'est appuyé de même sur les résultats de l'ESS et ses analyses spécifiques des salaires masculins et féminins pour promouvoir le Dialogue dans les médias. Il s'agissait plus spécialement des résultats de l'ESS publiés en automne 2012 relatifs aux écarts de salaire discriminatoires ainsi que de la saisie des données de l'ESS pour le début 2013. Au début 2013, le Dialogue a envoyé à toutes les entreprises de plus de 50 collaborateurs implantées en Suisse un courrier les invitant à participer.

**Les efforts de mobilisation ont été poursuivis de manière systématique en 2012 et 2013.**

Dans cette période, on a multiplié les réunions, journées et autres manifestations de promotion et d'information destinées à faire connaître le Dialogue et à cibler des entreprises susceptibles d'y prendre part. Parallèlement, les organes des associations patronales et syndicales ont publié régulièrement des articles sur le Dialogue. Le lecteur trouvera en annexe sous le point 8.1 une liste récapitulative des articles, que le chef de projet a établie et tenue à jour.

**Les activités des médias et les conférences de presse ont joué un rôle décisif.**

Les responsables du projet ont d'une part tenu l'opinion publique informée des principales activités du Dialogue en cherchant par les mêmes canaux à gagner des entreprises et administrations à y participer. La communication via les médias visait à fournir des informations officielles sur le projet et à en présenter les principaux jalons. La convention de partenariat prévoyait l'organisation de conférences de presse au gré des besoins. Une première conférence s'est tenue après la signature de la convention de partenariat le 2 mars 2009. Après celle destinée à présenter l'évaluation intermédiaire de 2011, une autre conférence a été convoquée en mai 2012 pour marquer la conclusion positive du projet de McDonald's Suisse, qui a

été suivie d'un communiqué de presse en décembre 2013 pour annoncer la clôture du Dialogue sur l'égalité des salaires au 28 février 2014. Tenue à jour par le chef de projet, la liste des articles de presse considérés figure en annexe sous le point 8.1.

**A partir de 2012, possibilité a été donnée aux entreprises participantes de solliciter une aide financière auprès du BFEG, en vertu de la loi sur l'égalité.**

Les entreprises parties prenantes au Dialogue sur l'égalité pouvaient, sous certaines conditions, être mises au bénéfice d'aides financières à hauteur maximale de 50 % des coûts supportés au titre du projet. Dans son activité promotionnelle, le chef de projet a régulièrement attiré leur attention sur cette facilité, mais sans grand écho. A la fin du projet, seule une entreprise avait sollicité cette aide<sup>22</sup>.

**Le Dialogue sur l'égalité des salaires a pu s'appuyer sur la mise en ligne d'informations et de supports régulièrement mis à jour.**

Les activités ont été étayées par des documents et supports issus de la première phase de projet (2009). Le site internet du Dialogue proposait une boîte à outils offrant l'ensemble des documents utiles aux entreprises désireuses de participer: informations générales, présentation du déroulement du Dialogue au sein des entreprises, formulaire d'inscription, modèle de convention individuelle et le groupe d'accompagnement ainsi qu'une liste d'experts. Le site exposait aussi la philosophie du projet, les étapes de sa mise en œuvre et son état d'avancement. Les entreprises pouvaient télécharger tous les documents de la boîte à outils et y trouver aussi la liste des entreprises parties prenantes du projet<sup>23</sup>.

**Décembre 2013 : décision de clôture du projet en février 2014**

Malgré tous les efforts engagés et les activités déployées, aucune amélioration notable en termes de participation ne semblait se profiler à l'horizon. En conséquence, l'organisme responsable a décidé de clore définitivement le projet comme prévu le 28 février 2014.

<b>3.2 SOUTIEN FINANCIER</b>
------------------------------

L'organisme responsable a libéré des ressources en personnel pour le comité de pilotage et également pour le groupe de projet sur une base volontaire. Les services et offices fédéraux membres de l'organisme responsable ont en outre soutenu le projet en débloquent des ressources financières du budget ordinaire<sup>24</sup>.

Les besoins de financement englobaient l'engagement d'un chef de projet qualifié et le recours à des spécialistes ainsi qu'à d'autres collaborateurs pour compléter le groupe de projet<sup>25</sup>.

Il ressort du plan financier que le projet disposait de 20'000 francs par an seulement pour le poste communication, les autres coûts concernaient des frais de personnel liés<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> Par souci de transparence, la Confédération publie le nom des entreprises ayant bénéficié d'une aide financière.

<sup>23</sup> Le nombre de visiteurs et l'évolution de la fréquentation du site pendant la durée du projet ressortent de la liste 8.2 en annexe.

<sup>24</sup> Ce qui signifie qu'il n'a pas été dégagé de fonds supplémentaires. Le BEFG, qui dispose d'un budget modeste et d'une faible dotation en personnel, a consenti ici un effort considérable.

<sup>25</sup> Les coûts du contrôle interne étaient à la charge des entreprises.

<sup>26</sup> Ainsi, les partenaires sociaux ont reçu la somme de 10'000 francs par an pour leur engagement dans le projet.

Un budget de 797'000 francs au total a été établi (2009 à 2014), soit 136'000 francs par an en moyenne, somme extrêmement modeste pour un projet d'envergure nationale aussi ambitieux.

Coûts du projet DEGS			Etat au 28.2.2014						
Poste	Bénéficiaires	Organisme financeur	Coûts 2009	Coûts 2010	Coûts 2011	Coûts 2012	Coûts 2013	Budget 2014	Total 2009 à 2014
Direction du projet	Urech	BFEG	40'000	45'000	40'000	40'000	47'000	32'000	244'000
		OFJ	0	3'000	3'000	0	0	0	6'000
Communication	Sociétés de communication	SECO	19'000	20'000	20'000	20'000	20'000	5'000	104'000
Evaluation	von Witzleben	OFJ	0	20'000	20'000	20'000	20'000	14'000	94'000
Collaboration des partenaires sociaux	Derrer, Neuhaus, Borioli, Michel, Werder	OFJ, BFEG	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	0	100'000
Collaboration des employeurs	Amacker, Derrer	Employeur	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	5'000	55'000
Collaboration des travailleurs	Borioli, Michel, Werder	Travailleurs	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	5'000	55'000
Collaboration au projet OFJ	Ramseyer	OFJ	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	5'000	55'000
Collaboration au projet BFEG	Durrer, Aeberhard, Schmid	BFEG	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	5'000	55'000
Collaboration au projet SECO	Richo, Müller	SECO	4'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	29'000
		<b>Total des ressources financières</b>	79'000	108'000	103'000	100'000	107'000	51'000	548'000
		<b>Total des ressources en personnel</b>	44'000	45'000	45'000	45'000	45'000	25'000	249'000
		<b>Total général</b>	<b>123'000</b>	<b>153'000</b>	<b>148'000</b>	<b>145'000</b>	<b>152'000</b>	<b>76'000</b>	<b>797'000</b>

Source: calculs propres, chef de projet

### 3.3 CONTACTS AVEC LES ENTREPRISES

#### Activation des contacts avec des entreprises

Pendant les deux premières années du projet, l'établissement de contacts avec les entreprises incombait principalement aux représentants des employeurs et des travailleurs et à la responsable du comité de pilotage, qui estimaient tous que leurs réseaux personnels offraient des ouvertures intéressantes. Pourtant, comme l'ont montré les résultats du bilan intermédiaire, ces réseaux ont tôt fait de révéler leurs limites, tant et si bien que dès le milieu de l'année 2012, il a été décidé de donner au chef de projet une plus grande latitude en l'autorisant à contacter directement les entreprises pour solliciter leur participation. Parallèlement, la Confédération se proposait d'appuyer les efforts de mobilisation. Dans une initiative commune aux trois départements impliqués, les conseillers fédéraux Simonetta Sommaruga, Alain



Berset et Johann Schneider-Amman ont lancé un appel à une série de grandes entreprises sélectionnées, les invitant à prendre part au Dialogue et à faire ainsi figure de modèles pour d'autres entreprises. La liste des entreprises contactées établie par le chef de projet témoigne à l'évidence de leur frilosité: 90 % des 171 entreprises contactées en l'espace de deux ans ont soit opposé un refus, soit omis de réagir au courrier; seules 11 entreprises ont accepté de participer au DEGS.

Nombre de contacts		Etat 29.4.2014
Catégorie	Nombre	Commentaire
Entreprises participantes	51	
Entreprises contactées par le Conseil fédéral (CF)	49	
Entreprises contactées (total)	171	Y compris les entreprises contactées par le CF
Entreprises ayant participé	11	
Entreprises ayant opposé un refus	83	
Entreprises n'ayant pas répondu	77	Y compris 18 entreprises sollicitées par le CF

Source: calculs propres, chef de projet

### Réactions au courrier des trois conseillers fédéraux de décembre 2012

Au total, 31 entreprises ont répondu à l'appel des trois chefs de départements, soit 63 % des entreprises contactées; 7 entreprises (14 %) se sont inscrites au Dialogue (Bâloise, Bombardier, Ernst & Young, Firmenich, Liebherr-Machines, BNS, SRF, Transportation AG), 2 réservaient encore leur décision, 17 ont explicitement fait savoir par écrit qu'elles renonçaient à participer (pour des motifs divers) et 18 (37 %) n'ont aucunement réagi à la missive des conseillers fédéraux. Encore une fois, c'est du côté de l'économie privée que les refus ont été les plus nombreux, malgré le coup de pouce politique. Il ressort des réponses que beaucoup d'entreprises, toutes branches confondues, n'ont pas attendu le Dialogue pour travailler à l'égalité des salaires et qu'elles disposent d'outils jugés plus fiables que Logib et s'emploient à les développer en permanence. Il ressort des nombreuses réponses circonstanciées reçues qu'elles avaient à cœur de le faire savoir aux autorités fédérales.

Liste des branches, dont les entreprises *) ont été contactées personnellement par le Conseil fédéral Etat 29.4.14					
Branches	Inscription	Annonce d'inscription	Décision en suspens	Renoncement écrit au projet	Aucune réaction
Commerce de détail et industrie alimentaire			2	2	1
Services financiers	1	1		4	1
Assurances	1		1	2	3
Industrie et technologies	3	1		5	6
Commerce de matières premières					1
Construction				1	
Médias/édition	1			1	1
Transports et logistique			1		

Liste des branches, dont les entreprises *) ont été contactées personnellement par le Conseil fédéral Etat 29.4.14					
Branches	Inscription	Annonce d'inscription	Décision en suspens	Renoncement écrit au projet	Aucune réaction
Agences de voyages et entreprises de transport			1	1	2
Sociétés de conseil	1			1	3
<b>Total</b>	<b>N=49</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
en %	14%	4%	10%	35%	37%

Source : calculs propres \*) La liste détaillée des entreprises figure en annexe.

### Motifs des refus

Les motifs invoqués par les 64 entreprises qui ont décliné l'invitation à participer au Dialogue sont essentiellement de deux ordres. D'abord, un tiers des entreprises (34 %) représentant les branches les plus diverses (banques, assurances, commerce de détail, industrie, construction et communication) considéraient que l'égalité salariale était déjà acquise en leur sein et déclaraient disposer de leur propre système de contrôle des salaires. Un autre tiers (énergie, automobiles, transports) a fait savoir que le Dialogue ne figurait pas parmi leurs priorités.

Refus des entreprises contactées *) selon le motif		Etat 24.01.2014	
Branches économiques	Motifs du refus de participation	N=64	Nombre (%)
Banques, assurances, commerce de détail Industrie, construction, communication	Propre système d'analyse/ égalité salariale réalisée	N=22	(34%)
Branches diverses, énergie, automobiles, transports	Dialogue non prioritaire	N=19	(30%)
Branches diverses	Syndicats / représentants des travailleurs	N=6	(9.4%)
Branches diverses	Charge de travail trop importante	N=3	(4.7%)
Commerce de détail	Pas de publicité	N=1	(1.6%)
Branches diverses	Ne satisfait pas au critère	N=3	(4.7%)
Branches diverses, industrie textile	Sans motif	N=12	(18.8%)

Sources: calculs propres \*) La liste détaillée des entreprises figure en annexe.

## 3.4 LES ENTREPRISES PARTICIPANTES ET LEUR MOTIVATION

### Les entreprises<sup>27</sup> participantes

<sup>27</sup> On dénombre en Suisse 7'333 entreprises de 50 salariés et plus (= 2,4 % de l'ensemble 312'858 entreprises). Celles-ci occupent 41,7 % de tous les travailleurs. Source: recensement des entreprises 2008 de l'Office fédéral de la statistique.

En termes de participation, le Dialogue sur l'égalité des salaires qui repose sur l'engagement volontaire des entreprises à respecter le principe du droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale n'a pas été à proprement parler un franc succès. Mais au regard des faits et selon l'avis des différents acteurs, on ne saurait parler véritablement d'un échec. En effet, 51 entreprises occupant non moins de 230'000 salariés y ont volontairement pris part; plus de deux tiers d'entre elles occupent plus de 1000 salariés et 55 % sont des entreprises privées.

#### Entreprises participantes selon le type et le mode de participation\*

Entreprises participantes Etat 10.03.2014	Inscription	Privé	Public	Procédure simplifiée	Clôture	Lancement
<b>Total</b>	51	28	23	13	22	29
<b>en %</b>		55%	45%	25%	43%	57%

Source: calculs propres

La liste détaillée des entreprises figure en annexe

On note l'absence presque complète de certaines branches, notamment le commerce de détail, les banques et les assurances. Un quart des entreprises a opté pour la procédure simplifiée<sup>28</sup>. La procédure est déjà close pour les 22 entreprises qui ont contrôlé leurs salaires, supprimé le cas échéant les discriminations constatées<sup>29</sup> et rendu leur rapport final. Les 29 entreprises restantes engagées dans le Dialogue peuvent y travailler au-delà du terme officiel, à savoir jusqu'en 2018 au plus tard. L'objectif de départ de 100 entreprises n'a été réalisé qu'à moitié.

Liste des entreprises participantes N=51 Dialogue achevé avec succès (N= 22 / = 43 %)	(= 230'000 salariés)	Etat 10.03.14 Dialogue en cours (N= 29 / = 57 %)
Bâloise, Bâle		Alstom Schweiz AG, Baden
Bedag Informatik, Berne		Audemars Piguet, Le Brassus
Administration cantonale du canton de Berne		
Administration fédérale, Berne		Bombardier Transportation AG, Zurich
Ergon Informatik AG, Zurich		Concordia AG, Luzern
EY Schweiz		Ericsson AG Schweiz, Zurich
Syndicats Unia, Berne		Coopérative Fenaco, Berne
Hoffmann-La Roche AG, Bâle		Firmenich SA, Meyrin
KV Schweiz, Zurich		Honegger AG, Köniz
Luzerner Kantonalbank AG, Luzern		Hôtel Crowne Plaza Geneva, Cointrin
McDonald's Suisse		Huber+Suhner AG, Herisau und Pfäffikon ZH
Novartis Pharma AG, Bâle		Administration cantonale d'Appenzel Rhodes-Extérieures, Herisau
RWD Schlatter AG, Roggwil		Konzert Theater Berne
Schindler Aufzüge AG, Ebikon		Liebherr Machines Bulle SA
Poste suisse, Berne		Netcetera AG, Zurich
Ville de Berne		Haute école pédagogique Lucerne
Swisscom AG, Berne		Protectas SA, Lausanne
Syndicom, Gewerkschaft Medien und Kommunikation, Berne		Chemins de fer rhétiques SA, Coire
Syngenta Crop Protection AG, Bâle		Ringier Print Adligenswil AG
Tornos SA, Moutier		Chemins de fer fédéraux CFF, Berne

<sup>28</sup> Les entreprises qui avaient déjà procédé à une analyse des salaires pouvaient opter pour une procédure simplifiée, qui consistait à se faire enregistrer après coup auprès de la direction de projet, même si le contrôle datait déjà d'un certain temps.

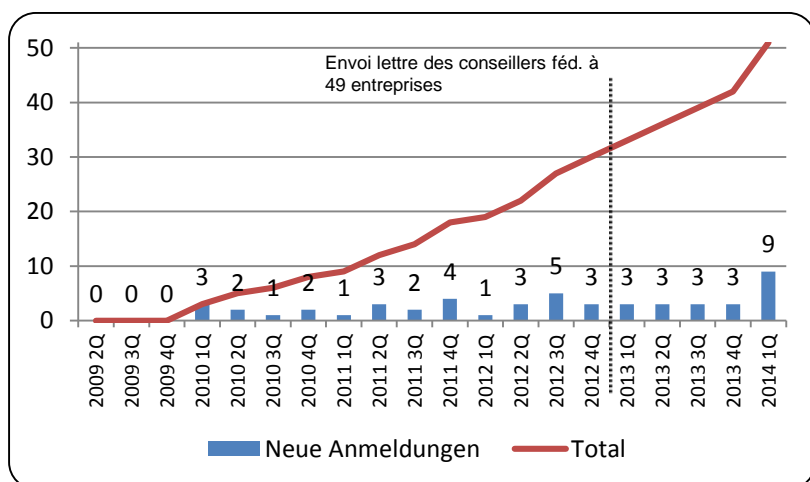
<sup>29</sup> Pour les 22 entreprises déjà classées, on ne note pas d'indications explicites sur les discriminations salariales constatées, puisqu'elles se situaient en dessous du seuil de tolérance de 5 % et n'avaient donc aucun ajustement salarial à opérer.

upc cablecom GmbH, Zurich	Banque nationale suisse, Berne
ATE Association transports et environnement, Berne - Herzogenbuchsee	Radio et télévision suisse RTS, Berne
	SEV Syndicat du personnel des transports, Berne
	Siemens Suisse SA
	Skyguide, Genève
	Suva, Lucerne
	Swiss International Air Lines, Zurich
	TPG Transports publics genevois, Genève
	Zara, Fribourg

Source: site internet du DEGS

Le graphique traçant l'évolution des inscriptions au Dialogue montre une courbe légèrement ascendante. A partir du second semestre de l'année 2012, on dénombrait trois inscriptions environ par trimestre, soit une moyenne annuelle de 12 inscriptions dans les deux dernières années. La participation est sensiblement répartie à la hausse vers le fin du projet, après que le chef de projet eut relancé les entreprises intéressées pour leur rappeler la possibilité d'intégrer le projet jusqu'à fin février 2014 encore. Quatre d'entre elles ont immédiatement donné leur accord. Ci-dessous le graphique et le récapitulatif des inscriptions:

### Evolution des inscriptions en cours de projet



Inscriptions 2009-2014	
2009	0
2010	8
2011	10
2012	12
2013	12
2014 (janv., fév.)	9

Source: BFEG et calculs propres

### Motifs de la participation

Les motifs de participation analysés ici et retranscrits dans leur intégralité en annexe sont tirés des déclarations des entreprises participantes, telles qu'elles apparaissent sur le site internet du Dialogue pour l'égalité des salaires.

A étudier plus attentivement la motivation des entreprises, on s'aperçoit que les raisons qui les ont incitées à prendre part au Dialogue rejoignent en partie les motifs qui ont poussé d'autres entreprises à refuser leur participation. Le paradoxe, cependant, n'est qu'apparent, car dans un cas comme dans l'autre, les entreprises tiennent toutes à affirmer leur engagement en faveur de l'égalité salariale, sans toutefois

y accorder une importance identique au moment de leur décision. En somme, les raisons pour lesquelles certaines entreprises ont intégré le Dialogue sont précisément celles qui en ont incité d'autres à rester en dehors du projet.

Parmi les motifs d'acceptation récurrents, on retiendra la volonté des entreprises de donner une visibilité aux efforts qu'ils ont consentis et qu'ils jugent aller de soi. Certaines disent avoir inscrit l'égalité salariale dans leur charte interne et l'avoir intégrée dans une politique d'entreprise axée sur le *gender management*, l'égalité des chances et une orientation favorable à la famille. En somme, l'égalité salariale y tiendrait une place aussi importante que les mesures permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle à tous les niveaux hiérarchiques. Ces entreprises ont à cœur de se profiler en tant qu'employeurs attractifs offrant une rémunération équitable et des conditions de travail modernes.

Beaucoup d'entreprises ont aussi fait valoir qu'elles procédaient à des comparatifs salariaux et respectaient l'égalité salariale bien avant de participer au Dialogue, mais estiment aujourd'hui judicieux de faire contrôler leur pratique par des tiers; le Dialogue leur semblait offrir un instrument neutre pour cet exercice.

Ainsi, même si les entreprises étaient déjà convaincues de rémunérer équitablement leurs salariés, elles étaient intéressées à en avoir une preuve objective quasi noir sur blanc. Conscientes de ne pas être à l'abri de discriminations involontaires ou inconscientes, elles tenaient aussi à contrôler régulièrement leurs structures salariales. Enfin, quelques entreprises ont aussi exprimé le souhait de ramener l'écart salarial non explicable en dessous de 5 %.

Deux entreprises publiques ont déclaré avoir voulu servir de modèle à suivre et donner un signal pour encourager d'autres entreprises à participer. Dans cette optique, elles auraient volontiers pris sur elles la charge de travail que suppose la préparation des données. Le désir de transparence figure aussi au nombre des motifs avancés, de même que la volonté de lutter aux côtés des syndicats pour l'égalité des chances.

Relevons pour terminer que sept entreprises se sont inscrites suite au courrier des trois conseillers fédéraux.

## **Conclusions**

Le nombre d'entreprises ayant participé au Dialogue sur l'égalité des salaires a légèrement progressé entre 2010 et 2013, passant de 8 à 12 entreprises par an dans les années 2012 et 2013. Le projet a connu encore un nouveau souffle surprenant à la fin février 2014 avec neuf adhésions enregistrées en deux mois. Le plan directeur du projet comptait sur un tiers d'entreprises de plus de 1'000 collaborateurs, un objectif largement atteint puisque 35 participants sur 51 remplissaient ce critère. De même, le critère d'une représentation majoritaire de l'économie privée est-il largement rempli avec plus de la moitié de participants provenant du secteur privé. Les motifs de participation et de non-participation ne sont pas clairement dissociables, car les mêmes arguments sont avancés pour accepter ou refuser d'être partie prenante au Dialogue (égalité salariale déjà concrétisée ou contrôles des salaires déjà présents dans l'entreprise).

### **3.5 LA SENSIBILISATION DES PME DE MOINS DE 50 SALARIÉS**

L'analyse des salaires représentait un grand investissement pour les entreprises occupant moins de 50 collaborateurs, si bien qu'il a été décidé de rédiger à leur intention un mémento de sensibilisation aux

principes de l'égalité salariale. Selon la convention de partenariat, ces PME pouvaient simplement procéder à un rapide état des lieux à l'aide de la feuille d'information des PME<sup>30</sup>. Ce document, rédigé sous la forme d'un catalogue de questions, leur permettait de déceler l'existence cachée de discriminations salariales fondées sur le sexe.

L'Union suisse des arts et métiers a veillé dès le début à une large diffusion du mémento PME dans les organes de l'association patronale. Via son journal (tirage 150'000)<sup>31</sup> et une circulaire, l'USAM a immédiatement engagé ses fédérations membres à y accorder toute l'attention nécessaire et à rémunérer pareillement hommes et femmes pour un travail égal. Elle les a aussi invitées à mettre le lien en ligne sur leurs sites respectifs. Au total, les fédérations ont envoyé 10'612 mémentos à leurs membres.

L'USAM, on le voit, s'est investie pour conscientiser les PME et a veillé à garantir la diffusion du mémento à ses membres. Ce faisant, elle aurait pleinement rempli sa mission de sensibilisation. L'Union patronale suisse a également informé ses membres de l'existence du mémento par voie de circulaire.

Si les PME qui forment l'écrasante majorité (98 %) des entreprises de Suisse ne peuvent se servir du logiciel Logib, elles ont la possibilité, ainsi que le souligne l'USAM, de se référer au mémento, publié chaque année à l'approche des négociations salariales dans le Journal des arts et métiers (100'000 exemplaires), accompagné d'un article et d'un appel à respecter le principe de l'égalité salariale.

L'USAM a tenu à rappeler en particulier:

- que dans bien des PME, et surtout dans les TPE, les épouses et partenaires du propriétaire ou d'autres membres de sa famille sont aussi des collaborateurs et que la transparence et l'égalité des salaires sont déjà respectées en maints endroits;
- que les conventions collectives de branche, dont certaines ont force obligatoire, ont marqué de belles avancées en matière de transparence et d'égalité des salaires. Quelques-unes sont en vigueur depuis plusieurs années et sont étendues en continu;
- que l'objectif de 100 participants fixé au départ n'a certes pas été atteint, mais que les 51 entreprises qui ont pris part au Dialogue occupent au total 230'000 travailleurs et que, d'autre part, le mémento PME a touché 47 % de l'ensemble des salariés.

### 3.6 EFFORTS ET FRAIS ENGAGÉS PAR LES ENTREPRISES PARTICIPANTES

#### Enquête auprès des entreprises et administrations à propos de l'utilité du DEGS<sup>32</sup>

En avril 2014, il a été demandé aux 22 entreprises et administrations qui avaient déjà achevé le Dialogue de se prononcer sur l'utilité de celui-ci et sur les efforts qu'ils avaient consentis pour sa réalisation. 16 entreprises ont répondu au questionnaire, dont cinq avaient opté pour la procédure normale et 11 pour la procédure simplifiée.

En ce qui concerne l'**utilité en interne**, la plupart des entreprises ont mentionné la création d'un climat de confiance, ainsi que le gain de transparence et de sécurité en matière salariale. Elles estiment que tant les collaborateurs que les cadres ont aujourd'hui mieux pris la mesure du problème, et aussi acquis la certitude qu'elles mettaient réellement leurs valeurs fondamentales en pratique.

<sup>30</sup> [www.lohngleichheitsdialog.ch/index.cfm?id=15](http://www.lohngleichheitsdialog.ch/index.cfm?id=15)

<sup>31</sup> [www.sgv-usam.ch/fileadmin/user\\_upload/deutsch/2011/SGZ/SGZ-nr04\\_20110128\\_de.pdf](http://www.sgv-usam.ch/fileadmin/user_upload/deutsch/2011/SGZ/SGZ-nr04_20110128_de.pdf)

<sup>32</sup> Le chapitre 3.6 est rédigé par le chef de projet M. Urech.

S'agissant du **bénéfice externe**, on cite surtout une attractivité accrue au niveau du recrutement (employer-branding) et vis-à-vis de la clientèle. Le Dialogue aurait permis à de nombreuses entreprises de se profiler favorablement sur le terrain de l'égalité des salaires.

En outre, la participation au Dialogue sur l'égalité des salaires a valu à quelques entreprises un avantage dans la **soumission d'offres** et l'adjudication de marchés publics.

S'agissant de la **charge de travail**, les données fournies reposaient sur des estimations et des approximations. Pour un peu moins de deux tiers des institutions qui ont participé via la procédure simplifiée, le DEGS a occasionné peu de frais, abstraction faite des ajustements salariaux qui ont pu en découler. Pour les autres, les coûts n'ont pas dépassé 10'000 francs, autrement dit entre 2 et 13 francs par collaborateur. Ce sont les petites institutions surtout qui ont supporté les frais plus élevés par salarié. Le coût moyen par collaborateur, toutes entreprises confondues, était nettement inférieur à un franc par personne.

La réalisation du Dialogue a occasionné des **coûts** dans l'ensemble des entreprises qui y ont opté pour la procédure normale. On observe à cet égard de fortes disparités, les coûts se situant dans une fourchette allant de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers de francs par entreprise, soit entre trois et plus de trente francs par collaborateur. L'investissement moyen s'établit autour de cinq francs par salarié, soit nettement plus que pour les participants de la procédure simplifiée.

Le gros des frais engagés concernait des **rémunérations internes**, seules quelques entreprises ayant recouru aux services de spécialistes externes. Les dépenses au titre du **consulting externe** étaient de l'ordre de 5'000 et 10'000 francs par entreprise.

Enfin, un tiers des entreprises ont dû financer quelques rares **ajustements salariaux** pour remédier aux discriminations salariales constatées, mais aucune n'a fourni à cet égard d'indications chiffrées.

<b>3.7</b>	<b>BILAN DE L'ÉVOLUTION DU PROJET</b>	<b>DU POINT DE VUE DES ACTEURS DU PROJET</b>
------------	---------------------------------------	--

Le présent paragraphe et les paragraphes suivants (3.8 et 3.9 et 5) s'attachent à présenter, par thème et sous une forme condensée, les réponses recueillies dans les interviews menées auprès des différents acteurs du projet. Il s'agit en particulier des partenaires sociaux (représentant des employeurs et des travailleurs), de la responsable du comité de pilotage, du chef de projet et des services fédéraux impliqués (OFJ, BFEG, SECO). Tous ces acteurs étaient invités à répondre aux questions en italique.

### **Portée générale du projet**

*Le Dialogue sur l'égalité des salaires est un projet lancé par les partenaires sociaux et les services fédéraux impliqués et qui vise, sur la base d'une convention de partenariat, à engager les entreprises à participer à un dispositif de contrôle des salaires. Le projet a connu quelques difficultés de démarrage et souffert durant ses premières années d'un climat économique morose. Comment évaluez-vous globalement l'évolution du projet?*

Une certaine unanimité semble se dégager par rapport à la portée concrète du projet:

- Le seul fait d'avoir mené à bien un projet de partenariat social d'une telle envergure est considéré comme une réussite, quand bien même la collaboration entre les partenaires sociaux a buté sur quelques difficultés qu'il a été ensuite possible de dépasser. C'est aussi un succès que d'avoir pu inciter des entreprises à participer au Dialogue et d'avoir obtenu le soutien du Conseil fédéral : tout cela était

loin d'être acquis. Au nombre des points positifs mentionnés, on relèvera encore l'intérêt accru manifesté pour le projet en fin de parcours.

- Très prometteuse pour l'avenir, la voie du partenariat social choisie pour la réalisation des objectifs est aussi qualifiée de modèle gagnant. Le contrôle exercé en commun au sein du Dialogue a bien fonctionné sans qu'il n'y ait eu d'indiscrétions.
- Dans sa conception, le Dialogue témoigne d'une approche novatrice, avec une composante éminemment technique. Sur ce plan, les acteurs ont bien coopéré et c'est là aussi un point positif.
- Si le montage du projet s'est révélé quelque peu compliqué en raison des différents niveaux de fonction (direction de projet, groupe de projet, comité de pilotage, organisme responsable), les différents acteurs, en particulier le groupe de projet et le comité de pilotage, ont activement coopéré et en seraient sortis grandis. Ces deux instances ont beaucoup discuté entre elles, élaboré des outils, trouvé des solutions et mis sur pied un processus. La construction du projet n'a pas toujours été une mince affaire compte tenu de la marge d'action étroite du chef de projet et des autres représentants. Avec le temps, la collaboration entre les différents niveaux a gagné en qualité, tandis que l'investissement au niveau de l'organisme a été perçu comme déclinant.
- Des avancées ont aussi été enregistrées dans les entreprises. En effet, sous la pression de l'article constitutionnel et de la loi sur l'égalité, mais aussi face à la contrainte de légitimation exercée par le Dialogue, certaines entreprises n'ayant pas pris part au Dialogue ont elles aussi mis en place des mesures en faveur de l'égalité salariale. Le fait que ce principe soit aujourd'hui à l'ordre du jour dans les départements des ressources humaines est en soit un progrès. En somme, le projet a eu pour effet d'exercer une certaine pression sur le terrain. Du côté patronal, les associations ont commencé à prêter une plus grande attention au projet et à dépasser leurs réticences du début, des progrès qu'il s'agit de ne pas sous-estimer quant à leurs retombées.
- Enfin, le projet d'égalité salariale aurait eu aussi pour effet bienvenu de sensibiliser le grand public à la question de l'égalité salariale. La question est aujourd'hui ouvertement discutée, les salaires ne sont plus tabous et les entreprises ont compris qu'elles ne peuvent plus éluder cette question.

### 3.8

#### L'ENGAGEMENT DES PARTENAIRES SOCIAUX

#### DU POINT DE VUE DES ACTEURS DU PROJET

*Les représentants syndicaux et patronaux à l'intérieur et en dehors du projet sont-ils suffisamment intéressés et motivés à participer au Dialogue sur l'égalité des salaires? Comment leurs associations respectives ont-elles réagi? Quels ont été les principaux obstacles à leur collaboration? Quels sont les points positifs?*

Les partenaires sociaux se sont beaucoup investis dans le projet DEGS, leurs associations et fédérations respectives ont eu parfois du mal à s'imposer et à convaincre les entreprises de participer. L'Union patronale n'a pas mis assez de cœur à l'ouvrage et le soutien s'est fait attendre dans leurs associations membres. En conséquence, la culture et le contexte ont été moins favorables chez les employeurs. De fait, il n'est pas dans la logique des syndicats ni des associations patronales de donner des consignes d'action à leurs membres. De l'avis de la responsable du comité de pilotage, l'Union patronale suisse a été la plus réfractaire à l'idée de faire pression sur les grandes entreprises. Pendant deux ans, elle aurait demandé qu'on ne contacte pas directement les entreprises et assuré qu'elle allait s'en charger. En ce qui concerne les PME, on estime que les multiples articles de fond que l'USAM a consacrés au sujet ont eu un impact certain sur les entreprises.



- L'**Union patronale** souhaitait s'attaquer au problème de l'égalité salariale par le dialogue social et assure qu'elle croyait vraiment dans la participation volontaire des entreprises. Elle assure leur avoir proposé le modèle, avoir contacté les différentes associations ou fédérations et s'être employée à porter le projet à l'intérieur des entreprises. Elle était sincèrement convaincue que ses appels allaient faire mouche. Aujourd'hui, elle estime avoir mal jaugé l'attitude des entreprises en partant de l'idée que celles-ci n'avaient rien à se reprocher sur le plan de l'égalité salariale et qu'elles n'avaient pas à craindre de sanctions légales. Or, les entreprises estimaient n'avoir pas de comptes à rendre et sont restées sourdes à l'argument politique. Le scepticisme perceptible chez nombre d'entre elles résulte peut-être de l'approche du projet. Parmi les points positifs, on relève aussi que le projet a amené de plus en plus de voix à s'exprimer sur cette question à l'intérieur des associations et des entreprises.
- Les **syndicats** estiment s'être mobilisés plus fortement pour gagner les entreprises au projet, mais les mesures qu'ils ont mises en place se seraient elles aussi heurtées à des limites. Du côté syndical, on estime avoir fait son travail, mais sans toujours récolter les fruits escomptés. On espérait par exemple gagner plus de participants, mais c'était sans compter les fortes oppositions qui entourent les questions de politique salariale. En outre, le fait qu'aucune des entreprises ayant joué le jeu n'ait fait état d'un taux de discrimination supérieur au seuil de tolérance de 5 % a été quelque peu décevant, au sens où il faut admettre que les entreprises accusant les plus grands retards en matière d'égalité salariale étaient celles qui précisément avaient refusé de participer.
- Le dialogue engagé entre les partenaires sociaux autour du projet et l'affirmation de leur attachement à l'égalité salariale est aussi à mettre à l'actif du projet. Du côté de l'**Union des arts et métiers**, on considère que jamais l'engagement en faveur de l'égalité des salaires n'avait été aussi soutenu. L'USAM souligne les multiples avancées réalisées en matière de transparence et d'égalité salariale, à la faveur notamment des diverses CCT des branches, certaines de force obligatoire, que l'on s'emploie sans cesse à améliorer. L'USAM dit vivre concrètement le dialogue social et entend poursuivre ses efforts sur le terrain de l'égalité salariale. A ses yeux, il est dans la tradition helvétique de résoudre les problèmes du droit du travail par le dialogue social.
- Du point de vue du **BFEG**, les partenaires sociaux ont fait tout ce qui était en leur possible. Leur attachement à la voie du partenariat social serait intact, mais on peut déplorer une certaine tiédeur du côté de l'Union patronale et de ses membres, qui ne se seraient pas suffisamment investis pour vaincre les résistances des entreprises. Celles-ci n'auraient de fait ressenti aucune pression.
- Pour l'**OFJ**, il est indispensable que les partenaires sociaux coopèrent sur le terrain de l'égalité salariale. Leur coopération s'impose aussi dans l'hypothèse d'instruments de contrôle ou de contraintes étatiques, car le dialogue social et les mesures étatiques ne s'excluent pas mutuellement, les deux options étant nécessaires pour avancer.

### 3.9 L'ENGAGEMENT DE LA CONFÉDÉRATION (OFJ, BFEG, SECO) DU POINT DE VUE DES ACTEURS DU PROJET

*Comment jugez-vous l'engagement des services fédéraux impliqués (OFJ, SECO et BFEG)?*

- Au début du projet, les **services de la Confédération** se sont vu assigner un rôle d'expertise et n'avaient aucune fonction de direction. Ce n'est qu'à l'heure des premières difficultés que l'Office fédéral de la justice a exercé une plus grande pression. Les acteurs du projet estiment que les services fédéraux ont

assumé le rôle de soutien qui leur revient, mais leur reprochent parfois d'être trop restés sur leur réserve. Pour l'organisme responsable, ils n'ont pas véritablement assumé de rôle conceptuel au sens politique du terme, mais plutôt fourni un travail de soutien et d'accompagnement. Les différents offices disent s'être très bien coordonnés. Des raisons matérielles parlaient aussi pour une participation des trois départements concernés.

- L'**OFJ**, par l'intermédiaire de M. Mader qui présidait les séances, aurait admirablement assumé sa fonction de médiateur au sein de l'organisme responsable. L'office aurait aussi assumé avec brio et allant son rôle de secrétariat. Il aurait occupé une position tout à fait neutre sans chercher à défendre ses intérêts propres. L'OFJ estime que les services fédéraux ont considérablement facilité le déroulement du projet en même temps qu'ils en ont sécurisé la situation financière. Quant au SECO, qui a financé le projet, son rôle a été perçu comme plus délicat parce que passif.
- Le travail du **BFEG** a largement fait l'unanimité. Le bureau aurait pleinement assumé ses responsabilités et honoré ses promesses. De l'avis du comité de pilotage, le bureau a défendu le projet avec passion au début, mais son discours aurait ensuite pris un tour plus idéologique. Les différents acteurs estiment que la collaboration avec le BFEG n'a pas été simple au moment de déterminer la bonne méthode de contrôle des salaires. Le groupe de projet a aussi reproché au BFEG de ne pas avoir assez fait assez de publicité autour de l'aide financière offerte aux entreprises.
- Dans leur **auto-évaluation**, les trois offices fédéraux ont aussi émis quelques critiques au sujet du rôle de la Confédération. De l'avis de l'OFJ, les représentants des autorités n'auraient pas collaboré de manière optimale dans le cadre de cet organisme responsable. Et de déplorer que la coordination des activités n'ait pu être entièrement assurée à la fin du projet. Au fond, les trois offices fédéraux n'auraient pas partagé la même vision et la même analyse au sujet de l'égalité salariale. Au départ, la Confédération aurait fait preuve d'une relative retenue, car les autorités estimaient ne pas disposer d'une base juridique pour engager des mesures. Ce point de vue est partagé par les deux autres offices fédéraux. A l'époque, la Confédération voulait se limiter à soutenir les efforts engagés volontairement par les partenaires sociaux. La situation aurait évolué ensuite au point où l'on se trouverait maintenant à un stade où la politique reprendrait le dessus. Les offices fédéraux sont donc appelés à intervenir directement.
- Le **BFEG** dit avoir investi beaucoup de temps et de ressources dans le projet et dans le développement des instruments. La voie du dialogue social pour le contrôle des salaires tiendra encore une place importante si les partenaires sociaux renouvellent un solide engagement commun.
- Le **SECO** relève qu'il n'avait pas reçu de mandat direct, d'où son rôle plutôt délicat au sein du projet. Il juge néanmoins que le montage était logique pour les services fédéraux impliqués dans le projet. Il serait arrivé que les partenaires sociaux nourrissent des attentes excessives envers les services fédéraux, pendant la phase où ils étaient au contraire appelés à agir eux-mêmes.
- Tout bien considéré, on aurait dû s'attendre à ce que le projet soit porté en premier lieu par les partenaires sociaux puisque le dialogue social en constituait l'axe principal. Or, de **l'avis des services fédéraux**, les impulsions décisives sont venues pour l'essentiel de l'Administration fédérale quand il s'est agi de passer des paroles aux actes, de faire preuve d'initiative et d'engager des ressources. Les trois offices fédéraux concernés ont dit avoir ressenti une certaine retenue du côté des partenaires sociaux.

**4.1 LE RETENTISSEMENT DU DEGS DANS LE MONDE POLITIQUE ET AU PARLEMENT**

**« Lorsque l'économie n'y arrive pas seule, l'Etat doit l'y aider »**

Par ces propos, qu'elle a tenus devant le Congrès des femmes de l'USS en novembre 2013, Simonetta Sommaruga a tracé le chemin qu'elle juge utile d'emprunter pour faire avancer la cause de l'égalité salariale.

Le climat politique va dans le sens d'une intervention plus ferme de l'Etat. On ne saurait désormais rester sourd aux injonctions faites à l'Etat de combattre plus énergiquement les discriminations salariales. Dans le camp bourgeois (au PDC et chez les Verts libéraux), des voix s'élèvent aussi pour réclamer de nouvelles mesures étatiques. En 2012, la Commission de l'économie et des redevances du Conseil national avait déjà donné suite à une initiative parlementaire exigeant la mise sur pied d'une commission indépendante pour l'égalité salariale dotée de compétences d'examen et d'exécution. Quant à savoir si l'instauration d'un tel modèle a des chances de passer la rampe au Parlement, la question reste pour l'heure encore ouverte.

La liste qui suit livre un aperçu du retentissement du Dialogue sur l'égalité des salaires dans les milieux politiques et au Parlement:

**Moratoire sur une intervention de l'Etat**

La Confédération s'était engagée à n'entreprendre aucune action concrète de contrôle des salaires pendant la durée du projet **entre mars 2009 et février 2014**. La fin du projet marque donc la fin du moratoire sur les mesures étatiques contre la discrimination salariale.

**Les interventions parlementaires et le programme de la législature 2011 - 2015**

Sur le thème de l'égalité des salaires, on dénombre à l'heure actuelle une interpellation, un postulat, une initiative parlementaire et une motion en suspens:

- 14.3339 Interpellation Fehr – Déposée le 8.5.2014 (*Création d'un indice d'égalité salariale*. L'indice doit, à l'instar de l'indice des prix à la consommation ou de l'indice des prix des loyers, montrer l'évolution de l'égalité salariale par rapport à un référentiel objectif et unanimement reconnu);
- 14.3079 Postulat Häberli-Koller – Déposé le 12.3.2014 (*Egalité salariale. Redonner une chance aux mesures volontaires*. Le Conseil fédéral est chargé de présenter au Parlement un rapport indiquant quelles pourraient être les perspectives de succès de mesures volontaires efficaces en vue d'atteindre l'égalité salariale entre hommes et femmes);
- 11.404 Initiative parlementaire Groupe des Verts – Déposée le 3.3.2011 (*Commission indépendante chargée de réaliser l'égalité salariale*. Création des bases légales nécessaires à la mise en place d'une commission indépendante chargée de réaliser l'égalité salariale entre hommes et femmes et disposant de compétences d'examen et d'exécution): suspendue jusqu'au milieu de 2014;
- 10.3934 Motion Simoneschi-Cortesi – Déposée le 8.12.2010 (*Parité salariale, Mécanisme de contrôle*. Introduction d'un mécanisme de contrôle des salaires, analogue à celui d'autres lois régissant le travail

(loi sur le travail, loi fédérale sur le travail au noir, loi fédérale sur les travailleurs détachés)): suspendue jusqu'à la publication des résultats sur le Dialogue sur l'égalité des salaires.

### **Programme de la législature 2011-2015**

Dans une ligne directrice relative à l'égalité inscrite dans le programme de la législature 2011-2015, le Parlement invite le Conseil fédéral à renforcer les mesures de lutte contre la discrimination salariale et à examiner des mesures étatiques supplémentaires. Dans le cadre de ses objectifs annuels 2014, le Conseil fédéral décidera jusqu'à la fin de l'année s'il y a lieu de prendre de nouvelles mesures - et définira le cas échéant lesquelles - pour lutter contre la discrimination salariale fondée sur le sexe.

### **Deux études sur l'égalité des salaires 2012 et 2013**

Considérant que le Dialogue sur l'égalité des salaires n'avait guère de chances d'augmenter massivement le nombre d'entreprises participantes, l'OFJ et le BFEG ont commandé à la fin 2012 et 2013 déjà deux études sur la question de l'égalité salariale. L'étude de l'Institut suisse de droit comparé<sup>33</sup> s'est attachée à examiner les instruments étatiques mis en place dans 14 pays sélectionnés pour garantir le respect de l'égalité des salaires. L'étude de la communauté de recherche Interface/Université de Berne<sup>34</sup> s'est intéressée quant à elle aux mécanismes d'application que l'État a déjà instaurés dans des domaines autres et en a examiné la pertinence pour le domaine de l'égalité salariale. Par ailleurs, la Communauté de recherche s'est penchée de plus près sur trois modèles étrangers d'instruments étatiques et a formulé ensuite des recommandations afin d'ouvrir des pistes pour la Suisse.

### **Prise de position de la conseillère fédérale Simonetta Sommaruga**

Au printemps 2013, Simonetta Sommaruga avait déjà fait savoir que le Conseil fédéral devait disposer dès 2014 des éléments nécessaires pour fonder sa stratégie future en matière d'égalité salariale. Au nombre de ces éléments figurent l'évaluation du Dialogue sur l'égalité des salaires, de même que l'étude de droit comparé qui analyse les instruments propres à garantir l'application de l'égalité salariale.

## **4.2 LA NOUVELLE PLATEFORME POUR L'ÉGALITÉ SALARIALE LANCÉE LE 1<sup>ER</sup> MARS 2014**

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2014, le BFEG a mis en ligne une *plateforme égalité salariale*<sup>35</sup> qui présente les bases juridiques et les données statistiques et scientifiques sur le sujet, ainsi que les mesures volontairement mises en œuvre par les entreprises. Elle fournit en outre des informations sur les contrôles (ponctuels) réalisés dans la procédure d'adjudication des marchés publics de la Confédération. Après l'achèvement du projet Dialogue sur l'égalité des salaires, les partenaires sociaux<sup>36</sup> et la Confédération continuent de soutenir la voie du partenariat social via « *Engagement Lohngleichheit - Egalité salariale - Parità salariale* » (ELEP)<sup>37</sup>: elles vérifient, avec une représentation des salariés, si le principe d'égalité salariale entre femmes

<sup>33</sup> Droit comparé: [www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/ber-sir-f.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/ber-sir-f.pdf)

<sup>34</sup> Etude Interface/Université Berne: [www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/ber-interface-d.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/ber-interface-d.pdf);  
Résumé: [www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/gleichstellung/res-interface-f.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/gleichstellung/res-interface-f.pdf)

<sup>35</sup> [www.plattform-lohngleichheit.ch](http://www.plattform-lohngleichheit.ch)

<sup>36</sup> Sans la participation de l'USAM qui ne soutient pas le projet.

<sup>37</sup> [www.elep.ch](http://www.elep.ch)

et hommes est respecté. Si des inégalités sont constatées, les entreprises s'engagent à y remédier dans les quatre ans.

## BILAN DE LA NOUVELLE PLATEFORME

## DU POINT DE VUE DES ACTEURS DU PROJET

*Une fois terminé le Dialogue sur l'égalité des salaires, le BFEG mettra en ligne dès le 1<sup>er</sup> mars une plateforme « égalité salariale ». Les partenaires sociaux et la Confédération s'y engagent à poursuivre leurs efforts pour réaliser l'égalité et proposent aux entreprises un appui pour procéder à une analyse des salaires avec les partenaires sociaux. S'agit-il selon vous d'un modèle praticable ou simplement d'une solution de remplacement pragmatique? Comment considérez-vous le modèle qui se profile? Qu'implique-t-il pour des entreprises potentiellement intéressées? Comment les milieux politiques et les médias vont-ils réagir au modèle intégré?*

- **L'Union patronale suisse** souhaite que la nouvelle plateforme propose aux employeurs d'autres instruments que la voie du partenariat social pour faire le point de l'égalité salariale en interne. Ce serait une bonne chose de laisser l'ouvrage sur le métier plutôt que tout interrompre pour laisser à l'Etat le soin de régler le problème. L'UPS estime important de continuer la recherche de solutions pour une mise en œuvre volontaire. On pourrait notamment penser à une solution qui obligerait les grandes entreprises à consigner les efforts qu'elles déploient pour l'égalité salariale pour les faire certifier par un organisme spécialisé. L'UPS conçoit la nouvelle plateforme comme un lieu de discussion et d'échanges sur les mécanismes de contrôle proposés par la Confédération. Sachant que les employeurs et les travailleurs n'ont pas le même point de vue par rapport aux besoins et à la faisabilité, il importerait de maintenir le dialogue.
- **L'Union suisse des arts et métiers** se déclare très sceptique à propos de cette plateforme. On ne peut à son sens parler de dialogue entre partenaires sociaux et chercher en même temps à imposer unilatéralement ses intérêts sur le terrain politique en s'orientant vers les mesures étatiques. Au vu de ces considérations, l'USAM a décidé de ne pas adhérer à la plateforme en laquelle elle voit une évolution malheureuse et une constellation confuse : on commence par affirmer que le projet a échoué, pour déclarer ensuite que la voie du partenariat social est maintenue sur la plateforme et finir par dire qu'il faut emprunter maintenant la voie politique.
- Les **syndicats** se félicitent de ce que le résultat du projet (c'est-à-dire l'analyse opérée par les partenaires sociaux) ne soit pas perdu, mais au contraire intégré dans la nouvelle plateforme du BFEG, ce qui devrait lui valoir ultérieurement une grande crédibilité. Avec la plateforme du BFEG, les entreprises disposeraient de tous les instruments utiles pour réaliser l'égalité salariale en leur sein, à savoir la méthode éprouvée de l'analyse de régression et le logiciel Logib d'accès gratuit. La plateforme du BFEG et son analyse des salaires restent encore assez peu connues des entreprises, d'où la nécessité d'une promotion active assurée avec l'aide des partenaires sociaux. L'avenir dira si c'est la bonne voie. Une brochure explicative serait bienvenue, car à défaut d'un supplément d'information, il y a fort à parier que des difficultés surgissent dans la mise en œuvre.
- La **responsable du comité de pilotage** se dit partagée par rapport à cette plateforme: le climat général militerait bien sûr pour un prolongement du projet, sans compter que les ressources existent déjà et que l'on a développé un savoir-faire à exploiter. Elle rappelle cependant que le Bureau de l'égalité reste une véritable bête noire pour de nombreuses entreprises et que mieux aurait valu opter pour le SECO qui est mieux accepté. L'important consiste maintenant à savoir où l'on entend se diriger avec cette plateforme.

- La **Confédération** adopte une position différenciée:
- Compte tenu du peu d'intérêt manifesté jusqu'ici par les entreprises, l'**OFJ** doute que les choses évoluent favorablement une fois le projet DEGS terminé. Tout porte à croire que les raisons pour lesquelles les entreprises n'ont pas participé vont subsister. De plus, le nouveau modèle n'a pas la même notoriété que le DEGS. La plateforme égalité salariale sera surtout un outil d'information et de conseil et il est fort probable que les entreprises n'y recourent pas de leur propre initiative.
- Le **BFEG est favorable à l'engagement Egalité salariale (ELEP)** tant que les partenaires souhaitent le maintenir. Le BFEG mise en particulier sur l'engagement ferme des partenaires sociaux. Si aucune entreprise ne devait se manifester, il faudra en tirer les conséquences, mais pour l'instant les partenaires sociaux souhaitent ne pas déjà fermer cette porte. Et si le modèle ne devait pas fonctionner, il resterait d'autres voies à explorer. Sur la plateforme, les entreprises peuvent recourir à un large éventail de possibilités pour se mettre en conformité avec la loi.
- Pour l'heure, le **SECO** n'est pas intéressé à participer à la plateforme. Il dit ne pas avoir été directement mandaté à cet effet. La politique du marché du travail relève certes de sa compétence, mais tel n'est pas le cas de la politique salariale. En tout état de cause, le SECO est prêt à offrir son appui si nécessaire. Il propose de doter la plateforme d'un instrument pour remplacer le Dialogue, en prévoyant par exemple un encadrement et un suivi des contrôles salariaux effectués dans l'entreprise afin d'obtenir des résultats cohérents.

## 5 L'IMPACT DU PROJET DU POINT DE VUE DE SES ACTEURS

### 5.1 IMPACT SUR LA DISCRIMINATION SALARIALE

*La situation en matière de discrimination salariale a-t-elle de votre point de vue évolué par rapport au début du Dialogue sur l'égalité salariale? Si oui, pensez-vous que le Dialogue y est pour quelque chose?*

Il manque aujourd'hui des données statistiques pour estimer l'ampleur effective de la discrimination salariale. Les acteurs du projet sont unanimes à reconnaître que le Dialogue n'a pas duré assez longtemps pour provoquer un changement réel et statistiquement établi. Du coup, ils restent prudents dans leur appréciation. Les données sur la structure des salaires qui ressortent des récentes statistiques indiquent un léger recul de l'écart non explicable entre les salaires masculins et féminins. L'écart s'inscrirait donc à la baisse, mais ce léger progrès n'est sans doute pas imputable au DEGS, car la plupart des entreprises qui ont pris part au Dialogue n'ont pas fait état de situations discriminatoires.

Tous les acteurs estiment que le Dialogue a développé et renforcé la sensibilité au problème de l'égalité salariale. Le projet a véritablement été un succès mesuré à la prise de conscience de nombreuses entreprises. Le mémento PME aurait suffi à toucher la moitié des travailleurs dans les PME. On relève aussi une évolution positive dans le discours sur l'égalité salariale, dans les entreprises comme dans les médias. Ce serait devenu un thème de discussion « respectable » qui occupe désormais une place toujours plus importante dans l'agenda politique.

### 5.2 ECHO MÉDIATIQUE

Le chemin qui reste à parcourir jusqu'à atteindre l'égalité salariale, les réticences des employeurs et des milieux économiques à l'égard du Dialogue sur l'égalité des salaires, mais aussi la nécessaire intervention des politiques ont conféré au projet et à la question de l'égalité salariale en général une présence remarquable dans les médias et lui ont assuré un écho favorable. Le thème a été régulièrement traité dans la presse écrite (NZZ, Tagesanzeiger, Blick, presse dominicale et Weltwoche), radiophonique (comme « Echo der Zeit ») ou télévisée (informations avec brève analyse de fond). Au travers de tables rondes et d'interviews, les médias ont régulièrement rendu compte des multiples colloques, journées et conférences organisés sur cette question, mais aussi des votes et débats aux Chambres fédérales et dans leurs commissions. Ces contributions s'ajoutent à la bonne couverture des conférences de presse du DEGS à l'occasion du lancement et de la fin du projet, de la présentation des résultats de l'enquête sur la structure des salaires de l'OFS, de l'Equal Pay Day, de la Journée des femmes ou encore du discours de la conseillère fédérale Sommaruga devant le Congrès femmes de l'Union syndicale suisse en novembre 2013. Les médias ont aussi approfondi et élargi leur angle d'analyse en s'intéressant par exemple à la situation qui prévaut dans certaines branches comme l'industrie financière, qui est connue pour pratiquer d'importants écarts salariaux entre hommes et femmes.

*Comment jugez-vous l'intérêt porté à la question par le grand public et par les médias?*

Invités à se prononcer sur l'intérêt porté au dialogue par les médias, les acteurs du projet ont largement convergé dans leur appréciation. Ils estiment que les médias ont incontestablement accordé une plus large place au sujet et lui ont réservé un traitement de qualité et favorable à la cause. L'intérêt porté au Dialogue et à l'égalité salariale en général a été nettement perceptible. Peu mobilisateur au départ, le thème s'est mué en un sujet social incontournable. L'égalité salariale est un enjeu de société à caractère politique qu'on ne peut éluder indéfiniment. On pense que les médias s'y intéressent aujourd'hui véritablement; ils mesurent mieux l'enjeu et ont cherché à savoir pourquoi les entreprises sont si réfractaires au contrôle des salaires. Enfin, il a été dit que le fait que le thème soit porté sur la place publique ne suffisait pas à garantir de véritables avancées sur ce terrain.

### 5.3 Bilan de la participation

*Au bout de 5 ans, le projet a réussi à mobiliser 51 entreprises alors qu'on en escomptait 100, ce qui traduit un intérêt extraordinairement faible des employeurs. Il semblerait que parmi les participants se trouvent surtout des entreprises caractérisées par de « bonnes pratiques salariales » qui ne devaient donc pas craindre un réajustement de certains salaires. A quoi tient selon vous le faible taux de participation ?*

- Pour l'**Union patronale suisse**, la faible participation tient aux exigences mêmes du projet. La retenue des entreprises pourrait s'expliquer par certaines maladresses de départ ainsi que par des erreurs dans la réalisation technique. Pour bien des entreprises, l'analyse de régression et le logiciel Logib étaient inappropriés pour un contrôle des salaires. Leur refus de mettre les salaires à nu s'expliquerait par la mentalité toute helvétique qui veut que l'on ne parle pas publiquement de rémunération. Les employeurs n'étaient pas disposés à discuter des salaires avec les syndicats. La foi dans la liberté économique et le rejet de l'interventionnisme étatique l'auraient donc emporté. L'UPS pense aussi que les entreprises étaient convaincues de ne pas pratiquer de discrimination. Pour celles qui craignaient que le contrôle mette au jour des pratiques discriminatoires, la peur des coûts et d'une perte d'image aurait aussi grandement joué.
- Pour l'**Union suisse des arts et métiers**, la réserve des grandes entreprises résulte de plusieurs facteurs: la crainte d'une trop lourde charge de travail d'abord, puis les retombées économiques de la crise financière et enfin, la priorité accordée au marché. D'autres facteurs auraient pesé dans la balance, en particulier la transparence des salaires exigée par le Dialogue, de même que les coûts qui auraient pu en résulter pour les firmes de plus de 250 salariés. L'USAM s'est demandé quel avantage pourrait avoir une grande entreprise à prendre sur soi un gros travail administratif pour finir par prouver l'absence d'écarts salariaux entre hommes et femmes. Selon l'association patronale, on peut supposer que les entreprises qui sont restées en dehors du Dialogue ont pris acte des revendications en matière d'égalité salariale, mais ont préféré centrer leurs efforts sur le développement du marché même si la pression sur l'égalité salariale s'est accrue. Une grande partie d'entre elles n'auraient pas eu envie que l'on passe au crible leur pratique salariale. Il n'est pas exclu non plus que certaines grandes entreprises aient refusé de participer pour des raisons de coûts. Certaines estimaient disposer de systèmes performants pour régler la question.
- Pour les **syndicats**, la faible participation tient avant tout à la dimension facultative du projet et à la charge de travail qu'il suppose. On pense aussi que beaucoup d'entreprises ont refusé de participer de crainte de devoir ensuite éliminer toutes les discriminations constatées. Mais d'autres raisons auraient joué, en particulier le fait que l'égalité salariale ne figure pas au nombre des priorités de bon nombre



d'entreprises qui préfèrent placer leurs efforts ailleurs. Elles orientent leur pratique salariale sur le marché ou développent leur propre politique d'embauche. Les entreprises ont du mal à imaginer l'existence de discriminations en leur sein, elles partent du principe qu'il n'y a pas d'inégalité salariale dans l'entreprise.

- Pour la **responsable du comité de pilotage**, la faible participation et à mettre au compte du caractère optionnel et du modèle de collaboration entre partenaires sociaux. Le principe du volontariat entraîne une motivation particulière à participer chez les entreprises proches de la Confédération, celles implantées au niveau international ou celles qui savent flairer les sanctions. Ces entreprises sont prêtes à supporter la charge de travail, car elles estiment que le jeu en vaut la chandelle. Quant aux motifs de refus, ils sont à mettre en rapport avec l'utilité de l'investissement ou encore avec les réticences propres aux entreprises. Certaines estimaient ne pas pouvoir tirer de bénéfice du projet, dans d'autres, les directions nourrissaient des griefs personnels contre les syndicats et ne pouvaient supporter l'idée que ces derniers accèdent à leurs données salariales. On relève aussi une certaine méfiance à l'encontre des syndicats, étant donné que ceux-ci ont pour vocation de défendre les intérêts de leurs membres. *« A partir du moment où l'on fournit des données sensibles, on court le risque que celles-ci soient utilisées contre nous à la première occasion »*. Si les syndicats avaient vraiment voulu, ils auraient dû dire : *« Nous allons nous montrer plus souples dans notre collaboration, nous avons conscience de représenter une pierre d'achoppement et allons donner plus de poids à notre engagement concret. Nous allons lâcher sur un point. »* A ce moment-là, le côté patronal aurait aussi lâché quelque chose et le projet aurait pu avancer. La responsable du comité de pilotage relève aussi une absence de pression et des sanctions légales trop timides.
- De l'avis du **chef de projet**, les entreprises pourtant bien disposées à l'égard du projet auraient eu d'autres priorités. Dans certaines entreprises, les salaires demeurent un tabou et sont du ressort exclusif de la direction, ils ne peuvent donc être soumis au jugement d'une représentation des travailleurs. Certaines branches, à commencer par les banques, ont aussi fait valoir qu'elles disposaient de meilleurs systèmes de contrôle des salaires.
- Les arguments avancés par l'**OFJ** pour expliquer la faible participation vont dans le même sens: l'égalité salariale serait déjà chose acquise pour les entreprises, l'outil Logib ne serait pas jugé suffisamment nuancé, à quoi s'ajoute encore la méfiance envers les syndicats. Pour les entreprises, la rémunération relève du contrat individuel entre l'employeur et l'employé. Elles revendiquent la liberté de pratiquer des salaires conformes au marché et ne se sentent pas tenues de rendre leurs structures salariales accessibles aux travailleurs, au grand public ou à l'État et ne font pas de l'égalité salariale une priorité. Pour l'**OFJ**, la pression exercée sur les entreprises est si faible qu'elles estiment n'avoir rien à gagner à participer au projet, ni en termes de profit ni en termes d'image.
- Au sein du **BFEG**, on se demande si les motifs invoqués par les entreprises pour ne pas participer au projet ne cachent pas une crainte fondée quant aux coûts qu'ils risquent de devoir supporter pour supprimer les inégalités. Ainsi, les critiques formulées contre Logib et l'analyse de régression serviraient de prétexte pour éluder la question des inégalités salariales. On aurait peine à imaginer une entreprise qui prendrait d'elle-même l'initiative de tels contrôles et en accepterait les conséquences.
- Pour le **SECO**, la faible participation tient à ce que le projet aborde la politique salariale via un modèle de partenariat social. Or, les entreprises jugent que la rémunération est de leur compétence exclusive. Dans le secteur des services, et surtout dans le secteur bancaire, s'engager dans la voie du partenariat social constituerait une véritable révolution.

## 5.4 BILAN DE L'ÉVOLUTION ET DE LA CLÔTURE DU PROJET

*L'investissement le Dialogue pour l'égalité des salaires en a-t-il valu la peine, quand bien même le nombre escompté de 100 entreprises participantes n'a pas été atteint?*

### Evolution du projet

- **Tous les acteurs du projet** dressent un bilan pareillement positif. Globalement parlant, l'engagement en faveur du Dialogue a été payant. Celui-ci a déployé des effets bien plus importants que ce que laisse supposer la participation de 51 entreprises seulement. L'impact majeur se traduit par une sensibilisation accrue des entreprises à la cause de l'égalité salariale, même si le projet a connu des moments pénibles et frustrants. On estime avoir franchi une étape supplémentaire dans la concrétisation du principe de l'égalité salariale. Que l'on s'oriente à présent plus sérieusement vers des mécanismes de contrôle étatiques vient conforter les syndicats dans leurs vieilles revendications. Le camp patronal aspire à de nouveaux modèles pour assurer aux entreprises un dispositif plus simple de contrôle volontaire. D'un côté comme de l'autre, on tient à souligner que la voie du partenariat social a favorisé un rapprochement bienvenu qu'il s'agirait de préserver. Dans son bilan, la Confédération regarde vers l'avenir et considère que le caractère facultatif et le dialogue social resteront indispensables à l'avenir, en particulier au moment de l'examen de mesures étatiques. Désormais, une idée maîtresse s'impose : « A lui seul, l'engagement volontaire ne suffit pas ».
- **L'Union patronale suisse** estime pour sa part que le projet DEGS a été très fructueux, même si le nombre de participants escompté n'a pas été atteint. Le vaste travail de sensibilisation a véritablement porté ses fruits et on ne saurait donc parler d'échec. Le projet a permis de réunir de précieuses expériences et de mieux cerner les mesures auxquelles les entreprises sont prêtes à souscrire par rapport au début du projet. Les entreprises auraient aujourd'hui une conscience nettement plus aiguë de la problématique salariale. Par ailleurs, le projet aurait joué aussi un rôle important au sein des associations professionnelles. A l'avenir, l'UPS souhaite travailler avec le Bureau de l'égalité et d'autres instances pour définir la voie à suivre, indépendamment de ce qui se passe sur la scène politique. L'Union patronale se dit intéressée à proposer aux entreprises des modèles à la mesure de leurs besoins et de leurs souhaits. Elle suggère par exemple des modèles de certification développés en partenariat à mettre à la disposition des entreprises pour identifier les discriminations. Il y aurait lieu, dans cette hypothèse, de confier l'analyse à un organe tiers ou d'associer une instance externe au travail des partenaires sociaux.
- **L'Union des arts et métiers** estime que son engagement dans le projet a été un succès, au sens où l'association faïtière a réussi à toucher bien plus d'entreprises que celles qui ont joué le jeu. Elle pense en outre que les entreprises ayant refusé d'y prendre part ont malgré tout pris acte des revendications en matière d'égalité salariale. Selon l'USAM, la pression politique est aujourd'hui bel et bien présente et les entreprises feraient bien de réfléchir à la manière dont elles vont y répondre. L'association est opposée à un usage excessif de mécanismes de contrôle. Pour les écarts de salaire non expliqués (et donc discriminatoires), la part discriminatoire mise en évidence par l'Enquête suisse sur la structure des salaires constituerait un indicateur valable qui montre que l'écart se réduit.
- L'investissement a été aussi jugé grandement profitable par les **syndicats**, car le projet a clairement montré que la voie de l'engagement volontaire n'était pas suffisante. Le projet a certes connu des difficultés et des déconvenues, mais il n'en a pas moins permis de faire peu à peu reconnaître la nécessité d'instaurer des mécanismes de contrôle étatiques. La participation concrète des entreprises

doit beaucoup à l'impulsion des syndicats. Les principales avancées ont été réalisées en termes de sensibilisation des entreprises; celles-ci ont été amenées à consentir des efforts sur le plan interne. Ce constat est confirmé par les réponses d'importantes grandes entreprises suisses qui ont refusé de participer arguant du fait qu'elles entendaient d'abord faire le ménage chez elles.

- Pour le **chef de projet**, le bénéfice essentiel réside dans la discussion menée à large échelle autour du projet DEGS axé sur le dialogue social. Le débat sur les mesures d'application étatiques a gagné en importance. La large prise de conscience des employeurs, des associations et des médias ont grandement contribué à porter le débat sur la place publique. La nouvelle plateforme du BFEG permettrait de concrétiser enfin l'idée de la troisième voie chère à l'Union patronale suisse.
- Pour la **responsable du comité de pilotage**, il importait d'entamer une discussion suivie sur la question de l'égalité salariale et de sensibiliser le plus largement possible. Il a aussi été déterminant de travailler dans un respect mutuel, conformément à la mentalité suisse. De fait, les acteurs ont pu dialoguer et trouver des terrains d'entente, si bien que dans l'ensemble, les choses ont avancé en douceur et de manière efficiente.
- La **Confédération**, pour sa part, attachait une grande importance au principe de l'engagement volontaire et à la collaboration optionnelle entre les partenaires sociaux, estimant que ces éléments garderaient toute leur pertinence à l'avenir. Sans coopération, il ne sera en effet pas possible d'imposer des mesures étatiques. Se ralliant à l'avis des syndicats, la Confédération considère aussi que l'engagement volontaire à lui seul ne suffit pas. Les expériences réunies dans le projet en ont fourni une preuve évidente. D'autre part, le projet a eu l'avantage d'ouvrir un vaste débat dans les institutions les plus diverses. Enfin, le SECO estime que pour faire avancer sérieusement la cause dans les nouvelles circonstances, il convient de se faire une idée plus complète et plus précise de la politique salariale réelle des entreprises.

## Clôture du projet

*Le projet prendra fin comme prévu au bout de 5 ans. L'organisme responsable en a décidé ainsi en raison de la faible participation des entreprises. La politique entend aider à faire avancer les choses. A fin 2012, le DFJP et le DFI ont commandé des études destinées à examiner les mécanismes et instruments étatiques mis en place dans d'autres pays et les expériences réunies en vue de s'en inspirer. Le projet DEGS prend fin comme prévu au bout de cinq ans. Le Conseil fédéral décidera, sur la base de ces études et de l'évaluation du projet DEGS s'il y a lieu de prendre des mesures étatiques pour lutter contre la discrimination salariale. Comment jugez-vous la démarche de la Confédération? Faut-il que l'engagement volontaire cède la place à des mécanismes de contrôle et des sanctions? Est-ce que la fin du DEGS constitue un problème pour les entreprises qui étaient intéressées au projet?*

- Pour l'**Union patronale suisse**, l'instauration d'une « police des salaires » ou de contrôles étatiques sur la fixation des salaires ne vas pas dans la bonne direction. Maintenant que le projet est achevé, il faut rechercher aussi d'autres solutions pour poursuivre la discussion. Il convient de proposer une série d'outils à ceux qui souhaitent contrôler leurs salaires. En effet, maintenant que l'organisme responsable a décidé de mettre fin au projet, on voit mal ce qui pourrait encore inciter les entreprises à participer au nouveau modèle. Le BFEG, qui entend proposer aujourd'hui une plateforme avec les futures mesures, devrait emprunter la voie du partenariat social en mettant en place un instrument qui reste acceptable pour les entreprises.
- L'**Union suisse des arts et métiers** souhaite quant à elle rester en dehors de la coopération entre partenaires sociaux qui suivra la fin du dialogue. De son point de vue, il y a toujours eu, en arrière-fonds

du projet, l'idée d'un dispositif politique comminatoire de sanctions étatiques. Pour l'USAM, le projet n'a pas été un échec. Simonetta Sommaruga a l'intention d'instaurer la police des salaires dans les entreprises et en escompte des solutions valables, ce à quoi l'USAM se dit opposée pour des considérations politiques. Il serait malvenu de promouvoir d'un côté la voie du partenariat social et d'instaurer de l'autre une police des salaires.

- Les **syndicats** se déclarent satisfaits de l'orientation prise. Il leur semblait nécessaire de mettre fin au projet avant d'ouvrir de nouveaux horizons et évident que l'on ne pouvait pas encore savoir ce qui allait se passer ensuite sur le plan politique. Les choses sont plutôt en bonne voie. Lorsque l'on constate que le bon sens ne suffit pas à garantir le respect de la loi, il faut mettre en place des contrôles et des sanctions. Le tout consisterait maintenant à définir leur fonctionnement. Les syndicats déclarent avoir toujours appelé de leurs vœux une intervention de l'Etat, mais se disent aussi disposés à soutenir le modèle de partenariat social sur la nouvelle plateforme, ce qui permettrait de garder en place l'ensemble des instruments développés. Les réelles avancées sur le terrain de l'égalité dépendront surtout de la volonté de l'Etat de donner quelques impulsions. Quand une entreprise s'intéresse à l'égalité salariale, c'est déjà un progrès qui permet de rester confiant pour l'avenir. Les entreprises qui ont participé au Dialogue et prouvé leur respect de l'égalité salariale devraient être exemptées d'un contrôle dans les deux à trois ans à venir.
- De l'avis de la responsable **du comité de pilotage**, la fin du projet est en soi logique. Comme il n'a pas connu de succès retentissant, il faudrait reprendre le dossier là où on l'a laissé au plan politique. Il a des chances que le climat général et les campagnes telles que celle qui prône plus de femmes dans les conseils d'administration pèsent favorablement dans la balance. Certains événements qui se sont produits dans l'économie, où certaines valeurs telles que volontariat ont été grandement galvaudées entre 2008 et 2012, dans le monde bancaire surtout, pourraient aussi jouer un rôle déterminant. Si on assiste indéniablement à un mouvement de politisation, on risque aussi de rater le coche dans la cause de l'égalité salariale.
- Pour la **Confédération**, l'arrêt du projet établi sur cinq ans est une décision rationnelle, car trop peu d'éléments militent en faveur de sa poursuite. Rien ne permettrait notamment de penser qu'une prolongation de deux ou trois ans puisse donner des résultats foncièrement meilleurs. De plus, l'application du principe de l'égalité salariale impliquerait une amélioration de la situation financière des femmes de l'ordre de 7,7 milliards de francs par an. La voie est maintenant dégagée pour reprendre la discussion sur des mesures étatiques. Dans ce domaine, il reste encore à examiner une série d'aspects, et notamment à identifier ce qui est réalisable dans le contexte politique global. La possibilité existe déjà, pour les entreprises de plus de 50 salariés, de recourir de leur propre initiative à des outils tels que Logib. La méthode est largement reconnue dans le monde scientifique et économique. De plus, un vaste éventail d'instruments facultatifs est aussi à la disposition des partenaires sociaux pour contrôler les salaires. Au demeurant, c'est sur le terrain politique qu'il faut maintenant décider si l'Etat doit engager des mesures ou non.
- Pour la **Confédération**, il est primordial au contraire de développer d'autres modèles parallèlement au maintien de l'outil fondé sur le dialogue social et à l'examen de mesures ou de sanctions étatiques. Ces modèles devraient refléter la situation de départ dans toute sa complexité. La Confédération est convaincue qu'il existe des solutions susceptibles de fonctionner sur une base volontaire, autre que les mesures de police ou les sanctions. En somme, il s'agit d'élaborer des solutions de rechange dans le cadre d'un modèle stratégique à plusieurs paliers.

Pour explorer plus avant les raisons qui ont incité la plupart des entreprises privées à refuser leur participation au dialogue, une enquête plus approfondie a été réalisée auprès d'une série de grandes entreprises représentatives (banques, assurances, commerce de détail, communication et tourisme). Au nombre de 17, ces entreprises sélectionnées ont été approchées via un courrier de l'Office fédéral de la justice. Un entretien a été mené avec les responsables RH de 13 entreprises, deux entreprises ayant répondu à l'enquête par écrit. Les entretiens ont eu lieu entre fin février et fin avril 2014 et avaient pour but de cerner le point de vue des intéressés sur la question de l'égalité salariale, de connaître les mesures déjà engagées ou planifiées en interne, mais aussi les raisons de leur non-participation<sup>38</sup>. Les responsables du personnel ont fait preuve d'une très grande ouverture au dialogue, et ont pris leur temps pour présenter ouvertement leur point de vue.

### 6.1 LA PRATIQUE DE L'ÉGALITÉ SALARIALE DANS L'ENTREPRISE

L'attention accordée à la question de l'égalité salariale ne varie guère d'une branche à l'autre. Les entreprises interrogées soulignent toutes l'importance qu'elles accordent à ce principe et les efforts qu'elles consentent pour le respecter dans la pratique. Toutes ou presque sont convaincues que l'égalité salariale est déjà acquise et affirment ne tolérer aucune pratique discriminatoire. Certaines disent s'efforcer de respecter le principe depuis de nombreuses années, avant même l'entrée en vigueur de la loi sur l'égalité en 1996, et inscrire leurs efforts dans le cadre plus large de leur propre politique en matière d'égalité. Les entreprises sont explicitement opposées à toute discrimination et souscrivent résolument à l'article constitutionnel et à la loi sur l'égalité.

### 6.2 LA POSITION FACE AU DIALOGUE SUR L'ÉGALITÉ DES SALAIRES ET LES MOTIFS DE REFUS

D'une manière générale, les personnes interrogées ont bien accueilli le projet. Elles jugeaient important que l'Etat donne un signal avec le DEGS tout en insistant sur la responsabilité individuelle des entreprises en matière de contrôle des salaires. La plupart d'entre elles ont porté une grande attention au Dialogue et certaines se sont senties exposées à une pression politique croissante sur ce dossier. Le plus souvent, elles ont renoncé à participer au Dialogue parce qu'elles se sont déjà dotées de leurs propres instruments de contrôle.

Les banques, les assurances, le commerce de détail et l'industrie critiquent l'approche méthodologique restrictive du contrôle des salaires développé par le Dialogue et pensent fermement s'être dotés de systèmes de contrôle performants, dont certains seraient bien antérieurs au DEGS. Les personnes interrogées auraient souhaité que le Dialogue en ait mieux tenu compte. Il semble qu'elles soient disposées à prouver leurs bonnes pratiques face à des experts, même si la plupart des entreprises hésitent à dévoiler leurs salaires à des tiers, comme le prévoyait le DEGS. L'un dans l'autre, on observe une tendance contraire au Dialogue qui prône la responsabilité individuelle et un autocontrôle professionnel.

Voici en détail la position des différentes branches à l'égard du DEGS.

#### Banques

<sup>38</sup> Le canevas d'entretien se trouve en annexe.

Le point de vue des banques interrogées fait ressortir les positions suivantes qui, semble-t-il, sont représentatives de la branche dans son ensemble. Les banques se sont longuement penchées sur le Dialogue sur l'égalité des salaires et ne se disent pas fondamentalement opposées au modèle, mais préconisent des outils différents, développés par la branche, c'est-à-dire des dispositifs de contrôle plus perfectionnés. C'est pourquoi elles refusent de mettre à nu leurs salaires. Par ailleurs, la participation est jugée trop coûteuse et implique au surplus une charge de travail qui ne se justifie pas. Les banques disent ressentir la pression croissante des acteurs du projet et des milieux politiques. Une autre objection majeure déborde le cadre du DEGS : les banques disent avoir de sérieux problèmes avec les résultats de l'Enquête suisse sur la structure des salaires de l'OFS. Elles relèvent les lacunes, prétendument évidentes, des données sur lesquelles elle se fonde et appellent de leurs vœux un réexamen critique des bases de données sur l'égalité salariale.

### **Assurances**

Le ton général est similaire du côté des assurances; celles-ci entendent garantir l'égalité des salaires au moyen de leurs propres méthodes, jugées plus adaptées que le DEGS. Dans ces circonstances, leur participation au Dialogue n'apparaissait pas judicieuse. Un assureur a tenu à souligner combien il est important que l'Etat ait donné un signal fort avec le Dialogue et ainsi motivé ou incité d'autres entreprises à faire avancer la réalisation de l'égalité salariale. C'est là une initiative politique capitale en faveur de l'égalité des salaires. Un autre représentant des assureurs en appelle, lui, exclusivement à la responsabilité des entreprises dans le contrôle des salaires.

### **Commerce de détail**

L'un des deux géants du commerce de détail dispose d'un système développé d'instruments et de prestations de soutien qui répond à son sens aux principes d'égalité des chances et d'égalité salariale ancrés dans la loi. Sa méthode d'analyse aurait fait ses preuves et serait de surcroît plus précise que Logib, d'où son renoncement à une participation. L'autre grand représentant du commerce de détail dit avoir renoncé en raison surtout du partenariat instauré avec les syndicats, mais reste bienveillant à l'égard du DEGS.

### **Industrie**

Les responsables de deux grandes entreprises industrielles tablent sur la responsabilité des entreprises et s'opposent avec véhémence à toute immixtion de l'Etat dans le contrôle de salaires, celle-ci ayant du reste aussi motivé leur refus de participer. En revanche, une troisième industrie explique sa non-participation par l'existence en son sein d'une méthode de contrôle salarial plus performante. Elle reproche au DEGS de s'être trop focalisé sur Logib et sur l'analyse de régression et d'avoir manqué de souplesse avec les autres procédés existants. Au point d'ailleurs que l'entreprise s'est demandé s'il s'agissait d'imposer à tout prix l'analyse de régression plutôt que d'amener les entreprises à s'atteler en toute transparence au problème de l'inégalité salariale avec une représentation des travailleurs.

### **Communication**

Les deux entreprises interrogées se sont montrées plutôt réservées dans leur justification de non-participation. Elles disent s'acquiescer de tout ce qui est obligatoire, mais aurait pour le reste d'autres priorités que le DEGS. Elles utiliseraient en outre depuis longtemps Logib pour contrôler les salaires et souhaitent continuer de pratiquer un autocontrôle avec cet outil.

### **Tourisme**

La représentante de la branche touristique admet que son entreprise ne connaissait pas encore le DEGS et qu'elle va faire le point de la situation en matière de contrôle des salaires. De manière générale, la branche serait disposée à travailler à la réalisation de l'égalité des salaires.

### **6.3 LE CONTRÔLE DES SALAIRES ET LES RÉSERVES ENVERS LOGIB ET L'ESS**

#### **Banques**

Les banques interrogées disposent de leurs propres instruments de contrôle et procèdent à des analyses régulières, dans certains cas depuis plus de dix ans. Elles effectuent leurs analyses avec le concours de spécialistes. La branche connaît le logiciel Logib et, après l'avoir soumis à l'appréciation de quatre grandes banques, l'a jugé non conforme à ses besoins. Le principal grief consiste à dire que le logiciel ne retient pas suffisamment de paramètres pour saisir leur système salarial. En outre, le logiciel ne serait pas assez performant pour déboucher sur des mesures efficaces. Ainsi, une banque a indiqué que la valeur calculée lors de leur dernière analyse des salaires se situait en dessous du seuil de tolérance de 5 %. A relever encore que les quatre banques opteront probablement à l'avenir pour une méthode spécialement développée à leur intention (par un expert en analyse salariale unanimement reconnu) sur la base de l'analyse de régression. Il s'agit d'une méthode reconnue à l'échelle suisse qui répond parfaitement à la structure interne et à la complexité de la branche bancaire et à laquelle le tribunal arbitral a l'habitude de recourir en cas de litige.

#### **Assurances**

Dans une des compagnies interrogées, un contrôle des pratiques salariales est actuellement en cours jusqu'en 2015, mais les réponses fournies ne précisent pas si ce contrôle porte aussi sur le respect de l'égalité salariale. Pour les deux autres assureurs, le procédé adopté pour réaliser les contrôles reste également peu clair. Dans le premier cas, on dit utiliser un processus de révision pour garantir l'égalité salariale, égalité que la Société des employés de commerce juge au demeurant réalisée. Quant au second assureur, il ne livre aucune indication à ce sujet. Deux des trois compagnies ont testé le logiciel Logib en interne, mais estiment qu'il débouche sur des résultats trop peu différenciés. Le troisième assureur ne connaissait pas le logiciel.

#### **Commerce de détail**

Les instruments de contrôle salarial couramment utilisés par les deux grands du commerce de détail sont bien connus en Suisse. Il s'agit d'une part de la méthode GFO qui est également utilisée dans les entreprises proches de l'État, d'autre part de contrôles réalisés conjointement avec l'entreprise Kienbaum & Partner. Le DEGS ne les considère pas comme recommandables. Les grands détaillants ont du mal à comprendre pourquoi la méthode GFO ne convient pas. Ils disent avoir testé Logib, mais l'ont jugé trop imprécis et donc non approprié.

#### **Industrie**

Pour contrôler ses salaires, l'industrie réalise régulièrement des comparatifs de fonctions et de marchés, estimant qu'il faut se mesurer à l'aune du marché. Deux des grandes sociétés industrielles interrogées ont déclaré avoir effectué leur propre vérification en collaboration avec des experts. L'une a testé le logiciel Logib en interne et aurait obtenu des résultats supérieurs au seuil de tolérance de 5 %. De plus, une entreprise a été soumise à un contrôle des salaires dans le cadre d'un marché public. Son système salarial a

été examiné à l'aide de Logib et de l'analyse de régression; le taux de discrimination des salaires féminins mis en évidence était inférieur à la valeur de tolérance de 5 %.

### **Communication**

L'une des deux entreprises interrogées contrôle régulièrement les écarts salariaux avec Logib, tandis que l'autre utilise tous les trois ans environ l'outil Abakaba du BFEG (qui ne figure pas parmi les instruments reconnus par le DEGS).

### **Tourisme**

Les entreprises interrogées déclarent fixer les salaires indépendamment du sexe. La part du personnel féminin se monte à 75 % dans la branche. Le salaire est fixé selon une procédure uniforme nommée « Mercer ». Les comparatifs de salaires utilisés reposent sur les recommandations de la Société des employés de commerce. Il n'existe à leurs sens encore aucun contrôle de l'égalité des salaires et Logib est encore inconnu.

## **6.4 APPRÉCIATION DES CONTRÔLES ÉTATIQUES ET SUGGESTIONS**

La grande majorité des entreprises interrogées n'estime pas pertinent que l'Etat engage des mesures pour contrôler le respect de l'égalité salariale. La Suisse, rappelle-t-on, peut s'enorgueillir d'une tradition de partage des responsabilités entre l'Etat, les citoyens et les entreprises et a pour habitude de miser plutôt sur l'engagement de chaque partie dans le contrôle des salaires. L'idée de départ du DEGS consistait à sensibiliser les entreprises et à les amener à dresser un état des lieux interne de la discrimination salariale. A vouloir introduire à présent des mécanismes étatiques, on risque de faire voler en éclats un grand nombre d'acquis. Quelques éminents représentants des branches envisagent pourtant cette solution avec une certaine sérénité. En revanche, on s'interroge sur les chances de l'imposer sur le plan politique et pratique. En tout état de cause, toutes les personnes interrogées disent ressentir une pression politique accrue.

S'agissant des autres options à envisager, seules les banques ont livré quelques premières considérations. Elles se demandent d'une part s'il existe véritablement une solution propre à prendre en compte les particularités de chaque entreprise et de chaque branche. Elles pensent en outre que les entreprises seraient plus enclines à coopérer si l'on réussissait à tracer une troisième voie entre le contrôle étatique et le pur volontariat. Et de suggérer de mettre sur pied, pour les entreprises d'une certaine taille, une sorte de certification qui serait assurée par une équipe d'experts reconnus. Une autre proposition demande que l'on s'inspire des contrôles des salaires pratiqués en Allemagne. La version allemande de Logib (Logib D) est principalement axée sur les contrats tarifaires, équivalents des conventions collectives (CCT) suisses. En revanche, on s'oppose résolument à une certification des entreprises par Equal Salary parce qu'elle suppose une concentration en un seul lieu de toutes les données salariales de Suisse, ce qui aurait des effets dévastateurs.

### **Banques**

A propos d'une possible introduction d'un contrôle étatique, les banques affirment – et leur avis est partagé par d'autres secteurs – qu'une réglementation sévère telle que la connaissent d'autres pays européens entraînerait un retrait des entreprises, au point de rompre l'équilibre qui a parfaitement fait ses preuves jusqu'ici entre Etat, individu et organisation. En conséquence, les banques ne peuvent souscrire



au principe d'une action étatique guidée par la politique. D'autres représentants de la branche ont toutefois fait savoir que les contrôles légaux obligatoires ne leur posaient aucun problème, dès lors que l'on peut admettre qu'il n'y a pas de discrimination salariale dans le secteur bancaire. Ces propos renvoient à une autre critique sensible, plus fondamentale, qui porte sur les analyses de l'égalité salariale de l'OFS. On doute ici en effet que les données de base que fournit l'office correspondent à la réalité. Tous les calculs réalisés par les banques elles-mêmes montreraient que les taux de discrimination constatés par l'OFS sont irréalistes ou exagérés, ou ne peuvent en tout cas pas être établis dans ces proportions. Les banques proposent de donner mandat à des experts pour examiner la manière dont les données de bases sont récoltées, afin que l'identification de discriminations salariales, qui est une mesure d'une grande importance pratique, puisse se fonder sur un matériel de meilleure qualité.

### **Assurances**

Chez les assureurs, le principe de la responsabilité des entreprises l'emporte largement. Une compagnie dit ne pas s'opposer aux contraintes dans ce domaine, mais rejette l'idée de contrôles externes. Un des deux autres assureurs considérés ne s'est pas explicitement prononcé sur la question, le second dit attendre que le sujet soit discuté en interne pour se prononcer.

### **Commerce de détail**

L'un des grands détaillants suisses ne voit pas d'inconvénient à ce que l'Etat prenne des mesures et les ancre dans des lois. L'entreprise respecterait cette option et espère que le Conseil fédéral montrera clairement la voie. L'autre grand détaillant est fermement convaincu que la fixation des salaires n'est pas l'affaire de l'Etat. Il défend une position plutôt libérale, arguant du fait que c'est en partie le peu de réglementation qui a valu à la Suisse sa prospérité.

### **Industrie**

Pour les trois entreprises industrielles interrogées, les contrôles étatiques représentent également une entorse à la liberté d'entreprendre. Elles estiment ne pas avoir de comptes à rendre à l'Etat et aux instances politiques. Les pouvoirs publics n'auraient pas à s'immiscer dans la structure de rémunération. Le représentant de la troisième entreprise partage ce point de vue, mais en précisant qu'il pourrait s'accommoder de tels contrôles, qui n'auraient rien d'embarrassant pour son entreprise puisque celle-ci n'a rien à cacher.

### **Communication**

Seule une des deux entreprises de la branche des communications contactées a répondu à nos questions. Si des mécanismes étatiques devaient s'imposer, l'entreprise privilégierait une solution discrète, avec des exigences explicites comme celles que formule l'OFS pour le recensement des données destinées à l'Enquête suisse sur la structure des salaires.

### **Tourisme**

L'entreprise interrogée dit vouloir sérieusement considérer la variante du contrôle étatique. Elle estime que le climat politique actuel y est propice.

Les conclusions et recommandations qui suivent se basent sur les résultats de l'ensemble des sondages. Elles reflètent les points de vue des acteurs du projet et des entreprises interrogées. Si elles permettent de se faire une idée objective du climat général, elles ne prétendent pas livrer un tableau représentatif de la réalité.

Du bilan rétrospectif dressé après la clôture du projet se dégageait essentiellement la question suivante: pourquoi si peu d'entreprises ont accepté de jouer le jeu? Cela tient-il aux contours du projet, à l'investissement des différents acteurs? Quelles étaient les véritables raisons de cette faible participation? La question a été soumise aux entreprises comme aux acteurs du projet.

Relevons avant toute chose que les partenaires sociaux et la Confédération, parties prenantes du projet, portent globalement une appréciation positive sur ce dernier.

- Les **syndicats** parce que le dialogue social a bien fonctionné au niveau de la réalisation des contrôles et qu'aucune indiscretion n'a été commise. La faible participation à un dispositif facultatif montrerait clairement l'urgence de mesures légales efficaces pour faire respecter l'égalité salariale.
- L'**Union patronale** parce qu'il a été possible de s'écarter quelque peu de la voie rigide du partenariat social pour le contrôle des salaires. On se félicite de ce que la troisième voie préconisée de longue date soit à nouveau au cœur du débat. Il s'agit aujourd'hui de donner la possibilité aux nombreuses entreprises qui effectuent déjà des analyses de salaires de faire certifier leur pratique salariale par des experts, sans devoir porter les données salariales à la connaissance des partenaires sociaux.
- La **Confédération** qui, plutôt que d'abandonner totalement le Dialogue jusqu'à l'élaboration de mécanismes étatiques, peut continuer à offrir tous les instruments et le savoir-faire acquis en cours de projet dans une large palette de mesures volontaires. Elle continuera de s'appuyer sur les partenaires sociaux, parce que le dialogue social et la participation volontaire, atouts suisses par excellence, seront pris en compte dans l'examen des mesures.
- Les **entreprises** qui ont participé au Dialogue ont pour la plupart tiré profit de leur engagement et se voient comme des précurseurs d'une politique salariale responsable. Elles disent ne pas avoir de problème avec Logib, elles auraient étudié le logiciel et y voient un outil valable. Les entreprises interrogées et contactées ont réservé en général un bon accueil au projet. Si elles n'y ont pas participé, c'est en gros parce qu'elles estiment que le contrôle des salaires relève de leur responsabilité et qu'elles sont convaincues de détenir des instruments plus efficaces. Elles disent avoir ressenti une pression grandissante en faveur de contrôles étatiques. Enfin, deux représentants de branches ont formulé quelques propositions qu'il faudra absolument retenir pour l'instauration de structures salariales non discriminatoires ; ils sont prêts à les développer avec l'Union patronale ou des experts.

Les appréciations des acteurs du projet et des entreprises participantes ou interrogées peuvent se résumer en quelques conclusions suivies de quelques recommandations.

### **Le projet DEGS n'a pas absolument pas été inutile et a donné de précieuses impulsions**

Si, de l'avis des milieux politiques, le Dialogue n'a pas été véritablement un franc succès, il n'en a pas moins été nécessaire aux yeux de ses multiples acteurs. Lancé par les partenaires sociaux en 2009, le DEGS était destiné à développer les consciences, mais a rencontré trop peu d'écho dans l'économie. A y regarder de plus près, on s'aperçoit que l'engagement a été malgré tout payant pour tous les acteurs du Dialogue. Le bénéfice majeur réside dans la sensibilisation des entreprises à la question de l'égalité salariale, au prix parfois d'un travail pénible et frustrant. On estime avoir franchi une étape supplémentaire dans la

concrétisation du principe de l'égalité salariale. Que l'on s'oriente à présent plus sérieusement vers des mécanismes de contrôle étatiques vient conforter les syndicats dans leurs anciennes revendications. Le camp patronal aspire à de nouveaux modèles pour assurer aux entreprises un dispositif plus simple de contrôle volontaire. D'un côté comme de l'autre, on tient à souligner que la voie du partenariat social a favorisé un rapprochement bienvenu qu'il s'agirait de préserver. Dans son bilan, la Confédération regarde vers l'avenir et considère que le caractère facultatif et le dialogue social resteront indispensables, en particulier au moment d'examiner des mesures étatiques. Le paradigme a changé et l'idée maîtresse qui s'impose aujourd'hui est la suivante: « A lui seul, l'engagement volontaire ne suffit pas ». La plupart des entreprises interviewées reconnaissent l'utilité du projet, en particulier pour les firmes qui ne disposaient pas d'instruments professionnels d'analyse des salaires.

#### **A) Le Dialogue a réussi à sensibiliser les entreprises à la question de l'égalité salariale**

Des avancées sont aussi enregistrées dans les entreprises. En effet, sous la pression de l'article constitutionnel et de la loi sur l'égalité, mais aussi face à la contrainte de légitimation exercée par le Dialogue, certaines entreprises n'ayant pas pris part au Dialogue ont elles aussi engagé des mesures en faveur de l'égalité salariale. Aujourd'hui, le sujet est discuté dans les départements des ressources humaines, ce qui est en soi déjà un progrès. En somme, le projet aurait fini par exercer une réelle pression. Les associations auraient peu à peu dépassé leurs réticences du début et commencé à s'intéresser sérieusement au projet. Ce sont là des avancées dont il faut prendre la pleine mesure. La sensibilité plus développée aux problèmes de discrimination salariale serait aussi à mettre à l'actif du projet, ce point de vue étant partagé par tous les acteurs du projet et par la plupart des entreprises interrogées. Les grandes entreprises ont toutes inscrit la question à leur ordre du jour et c'est dans le secteur bancaire que le DEGS a provoqué les discussions les plus vives. Il ne se trouve plus aucune banque aujourd'hui qui n'a pas encore réfléchi à des mesures pour se mettre en conformité avec les critères du DEGS ou déjà mis en place des mesures .

#### **C ) Le Dialogue aurait suscité un vaste débat public dans les médias**

L'égalité salariale est de plus en plus présente dans le débat public et c'est là aussi un acquis du Dialogue. Les salaires ne sont plus tabous et les entreprises sont conscientes de devoir se pencher sur ce dossier. De même, on observe un intérêt accru du côté des médias, qui traitent le sujet de manière plus constructive et plus différenciée. L'intérêt porté au projet et à l'égalité salariale a été nettement perceptible. D'un sujet peu porteur, le Dialogue se serait mué peu à peu en un thème socialement incontournable. L'égalité des salaires est un enjeu de politique sociale auquel l'opinion publique doit s'intéresser et pour laquelle on aspire à des solutions constructives.

#### **D) La faible participation au Dialogue tient essentiellement à l'autocontrôle pratiqué par les entreprises**

Les entreprises interrogées soulignent la grande attention accordée aux principes et à la mise en œuvre de l'égalité salariale. Toutes ou presque estimaient avoir déjà concrétisé l'égalité en leur sein et affirmé ne tolérer aucune discrimination. Certaines ont déclaré pratiquer des salaires égaux depuis plusieurs années déjà (parfois avant même l'entrée en vigueur de la loi sur l'égalité en 1996) et avoir inscrit la question salariale dans leur programme interne en faveur de l'égalité. Les entreprises se réclament explicitement de l'article constitutionnel et de la loi sur l'égalité.

Cependant les représentants des milieux économiques tiennent aussi à souligner que les entreprises opposées à un contrôle de l'État ne pratiquent pas obligatoirement une politique salariale inéquitable. La majorité des entreprises interrogées ont porté la plus grande attention au projet DEGS. Si la participation a été aussi faible, les acteurs et les entreprises interrogées ou contactées l'attribuent au fait que les firmes utilisent déjà avec succès leurs propres moyens de contrôle. Cette tendance, qui privilégie la responsabilité des entreprises et l'autocontrôle professionnel, entre en forte concurrence avec le Dialogue. La foi dans une liberté économique sans ingérence étatique mais aussi la certitude de ne pratiquer aucune discrimination sont des éléments dominants dans les arguments avancés. En revanche, les entreprises estiment que leurs réticences à ouvrir leur comptabilité salariale aux syndicats n'auraient que peu pesé dans la balance. De nombreux acteurs du projet devinent derrière ces arguments une peur des coûts qui risquent de résulter de l'exercice, car les entreprises auraient parfaitement conscience des inégalités qui existent en leur sein. Les critiques formulées à l'égard de la méthode et de l'instrument proposés ne seraient autres que des prétextes pour ne pas s'attaquer au problème de fond.

#### **E) La méthode du Dialogue est vivement critiquée par les grandes entreprises dotées d'un outil propre**

L'évaluation du Dialogue sur l'égalité des salaires montre que de nombreuses entreprises s'intéressent à l'égalité salariale et souscrivent avec bonne volonté aux objectifs du DEGS, mais que seule une minorité d'entre elles adhèrent sans réserve aux méthodes qu'il propose et que les 51 entreprises participantes appliquent ou ont appliqué dans le cadre du DEGS. La méthode de contrôle systématique du respect de l'égalité salariale ne fait pas l'unanimité: les banques, les assurances, le commerce de détail et l'industrie, de même que les représentants patronaux du projet, critiquent l'approche méthodologique restrictive. Les grandes entreprises ont la certitude de disposer d'un système de contrôle perfectionné et plus efficace et certaines l'auraient mis en place bien avant le projet DEGS. Elles auraient souhaité que les acteurs du Dialogue considèrent plus sérieusement cet état de fait. Les entreprises semblent néanmoins prêtes à prouver leurs bonnes pratiques salariales avec le concours de spécialistes, mais exigent une approche méthodologique moins dogmatique. Ils souhaitent que l'on examine les autres instruments existants avant d'envisager une intervention de l'Etat.

#### **F) Alternatives aux contrôles étatiques proposées par les entreprises**

Les entreprises demandent aux institutions parties prenantes au projet de leur laisser une chance, mais ressentent aussi la pression politique croissante. Dans certains cas, les contrôles étatiques ne seraient pas si faciles à réaliser du point de vue technique. L'Union patronale suisse et quelques grandes entreprises sont disposées à concrétiser une structure salariale non discriminatoire conforme aux contraintes imposées par l'Etat, à condition toutefois de pouvoir choisir librement les moyens et les solutions. Ainsi elles devraient pouvoir opter entre l'élaboration de solutions internes ou de solutions par branche ou le recours à des instruments mis à leur disposition par les autorités (Logib p.ex.). Il appartiendrait alors à un organe spécialisé dont les contours restent à définir de s'assurer que l'entreprise considérée a correctement identifié les facteurs de discrimination et engagé des mesures appropriées. Sachant qu'un même système ne peut convenir à toutes les entreprises, il y aurait lieu de tester plusieurs méthodes, en fonction de la taille de l'entreprise: contrôle des rémunérations pour les grandes entreprises, autres types de contrôle pour les moyennes entreprises ou encore des systèmes différenciés selon les branches. Une solution alternative aux contrôles étatiques consisterait à permettre aux entreprises de choisir le contrôleur parmi

un groupe d'experts reconnus. Cette option semble plus judicieuse que celle qui consiste à surcharger l'inspection cantonale du travail.

### **G) Critique fondamentale de l'approche méthodologique du Dialogue**

En conclusion, force est de constater que la pertinence des méthodes de contrôle ne fait de loin pas l'unanimité, car les différents acteurs et entreprises interrogées ont une appréciation distincte de l'utilité de Logib.

- (1) Le logiciel Logib est déjà appliqué par les entreprises qui ont participé au Dialogue; celles-ci en ont une appréciation positive.
- (2) Le logiciel a été rejeté par un certain nombre de grandes entreprises qui prétendent disposer d'outils d'analyse mieux appropriés.
- (3) Les griefs formulés par les grandes entreprises envers l'analyse de régression et le logiciel Logib semblent être des prétextes pour éluder les problèmes des écarts de salaires.
- (4) De nombreuses grandes entreprises, les banques, les assurances, l'industrie et le commerce de détail notamment, appliquent leurs propres procédés. Pour l'heure, elles ne sont pas tenues d'en apporter la preuve, si bien qu'il est impossible de vérifier l'existence et le bon fonctionnement de ces procédés.

Il semble toutefois possible de trouver un terrain d'entente, à condition que tous les acteurs acceptent de rechercher, avec le concours d'experts externes, une solution optimale qui tienne compte de toutes les spécificités et circonstances particulières.

En conclusion, on retiendra que malgré la controverse autour de la méthode et de la teneur du Dialogue sur l'égalité des salaires, celui-ci a eu un impact positif en ce sens qu'il a donné naissance à des débuts de solutions et a permis de mettre en lumière les problèmes qui subsistent. Il semble possible de trouver une voie qui concilie les différents points de vue et offre en même temps aux acteurs en désaccord de mieux préciser leur position.

# **ANNEXES**

<b>8</b>	<b>ANNEXE</b>
----------	---------------

- 8.1 Liste des événements et liste des contributions des médias
- 8.2 Nombre de visites du site
- 8.3 Liste des entreprises participantes
- 8.4 Canevas d'entretien – acteurs du projet
- 8.5 Canevas d'entretien - entreprises

**8.1 LISTE DES ÉVÉNEMENTS ET LISTE DES CONTRIBUTIONS DES MÉDIAS**
<http://www.equalsalary.org/fr/news/equal-salary-in-the-medias/>

Liste des manifestations organisées				Etat 28.02.2014
Titre	Lieu	Date	Organisateur	Acteurs DEGS
Lohngleichheit; 1. Fachkongress für HR	Zurich	29.10.13	personalSCHWEIZ / WEKA	M. Urech (MU)
Comment identifier les différences salariales?	Zurich	16.9.13	Association patronale des banques en Suisse	M. Urech
Comment obtenir des mandats de la Confédération?	Olten, Lausanne	7.9./28.9. / 4.10./ 15.11.12	OFCL	P. Aeberhard, S. Schmid
Egalité en entreprise	Genève	04.06.12	SPPE et FER Genève	V. Borioli
Women's Empowerment Principles (Exposé et stand d'information)	Bâle	23.5.12	UN Women, BFEG, BPW	S. Durrer, P. Aeberhard
Conférence de presse	Berne	11.5.12	DEGS, Unia, McDonald's	L. Mader, C. Michel
Information concernant le Dialogue sur l'égalité des salaires	Olten	11.5.12	Conférence suisse des chef/fes du personnel des administrations publiques	M. Urech
Salon 'Personal Swiss': stand et présentation	Zurich	17./ 18.4.12	Messe Zurich	M. Urech, R. Zimmermann, R. Derrer, V. Borioli, C. Werder
Information sur le DEGS		13.3.12	Conférence suisse des déléguées à l'égalité	S. Durrer
Le développement durable dans la gestion des ressources humaines	Neuchâtel	01.02.12	REMAD, Ecoparc, HR Neuchâtel	V. Borioli
Conférence de presse	Berne	14.11.11	DEGS	CF Sommaruga, Organisme <b>responsable</b>
Dialogue sur l'égalité des salaires; journée d'information interne	Berne	07.11.11	SEV	M. Urech
Journée Egalité des salaires au sein de l'Administration fédérale	Berne	27.10.11	Office fédéral du personnel	S. Durrer, V. Borioli
Lohngleichheit: Lohnleichheitsdialog und Logigib	Bâle	18.08.11	Basler Gesellschaft für Personal-Management	M. Urech
14 juin: Femmes en mouvement, l'égalité absolument? Entre autres rencontre avec l'USS	CH	14.06.11	USS	C. Werder, C. Michel
Mit dem Lohnleichheitsdialog dem Ziel einen Schritt näher	Bâle	14.06.11	Conférence de branche femmes Télécom/IT	K. Amacker
Conférence de presse: Egalité des salaires- il faut que ça change	Berne	27.05.11	USS	R. Rechsteiner, C. Werder
Information sur le Dialogue sur l'égalité des salaires	Zurich	25.03.11	Commission paritaire pour les banques	M. Urech
Manifestation Dialogue sur l'égalité des salaires	Saint-Gall	10.03.11	Canton de Saint-Gall	R. Derrer, M. Urech

Table ronde: Le défi de l'égalité en entreprise: quelles solutions ?	Neuchâtel	08.03.11	Forum Entreprises UniNE	S. Schmid
Journée d'information sur l'égalité des salaires	Berne	26.01.11	Swiss Retail Federation	S. Schmid, M. Urech
Mise en œuvre du Dialogue sur l'égalité des salaires et utilisation de Logib	Bâle	13.01.11	Round Table Familienfreundliches Bâle	M. Urech
6 <sup>ème</sup> conférence nationale des offices de médiation selon la LEg	Frauenfeld	18.11.10	Conférence suisse des offices de médiation	V. Borioli
Journée d'information	Zurich	17.11.10	McDonald's Schweiz	M. Urech
Unia Industriewerkstatt	Worben	28.10.10	Unia	C. Werder, MU
Session de préparation aux négociations salariales Syna	Olten	10.09.10	Syna, arc	M. Urech
Réunion plénière de la Commission fédérale pour les questions féminines CFQF	Berne	06.09.10	CFQF	C. Werder, R. Derrer, MU
Rencontre commune des président-e-s des organisations féminines et masculines de Suisse	Berne	25.08.10	BFEG	P. Schulz, M. Geisser, S. Schmid, M. Urech
Colloque égalité salariale	Berne	10.06.10	BFEG	Organisme responsable et autres
Discussion swissmem	Zurich	04.06.10	swissmem	M. Urech
Conférence des directeurs UPS	Zurich	08.04.10	UPS	R. Derrer, A. Fischer, MU
Diversity Round Table	Novartis	10.01.10	Novartis	K. Amacker
Comité directeur UPS		25.11.09	UPS	R. Derrer
Information de la Fédération textile suisse	Zurich	01.10.09	Fédération textile suisse	A. Fischer
Discussion OFPER (Confédération)	OFPER Berne	17.09.09	OFPER	M. Urech
Présentation DEGS à l'USS	USS Berne	27.08.09	USS	Ch. Werder, MU
Présentation DEGS à l'USS	USS Berne	24.06.09	USS	Ch. Werder, MU
Présentation DEGS à l'UPS	UPS Berne	18.05.09	UPS	R. Derrer, A. Fischer, MU
Présentation DEGS à l'UPS	UPS Zurich	08.05.09	UPS	R. Derrer, MU
Table ronde: Egalite des salaires	Genève	10.03.09	FER	V. Borioli
Conférence de presse Dialogue sur l'égalité des salaires	Berne	02.03.09	OFJ	Organisme responsable

Liste des articles de presse et des émissions (liste non exhaustive)						Etat 28.02.14
Type de média	Canal	Titre	Date	Participants DEGS	Contribution DEGS	
Communiqué de presse	SF1 10vor10, DRS Nachrichten, Presse-artikel	Lohngleichheit: Gemeinsames Projekt endet – sozialpartnerschaftliches Engagement dauert fort	09.12.13	divers	Communiqué de presse	
Revue	personalSCHWEIZ	Über den Dialog zur Lohngleichheit	01.02.13	M. Urech	Article	
Organe de l'association	Journal des artsetmétiers	Salaires égaux pour les deux sexes	09.11.12	P. Neuhaus	Article	
Encart dans quotidien	Encart dans le Tages-Anzeiger	Gegen die Lohndiskriminierung	20.09.12	M. Urech	Texte et annonce	

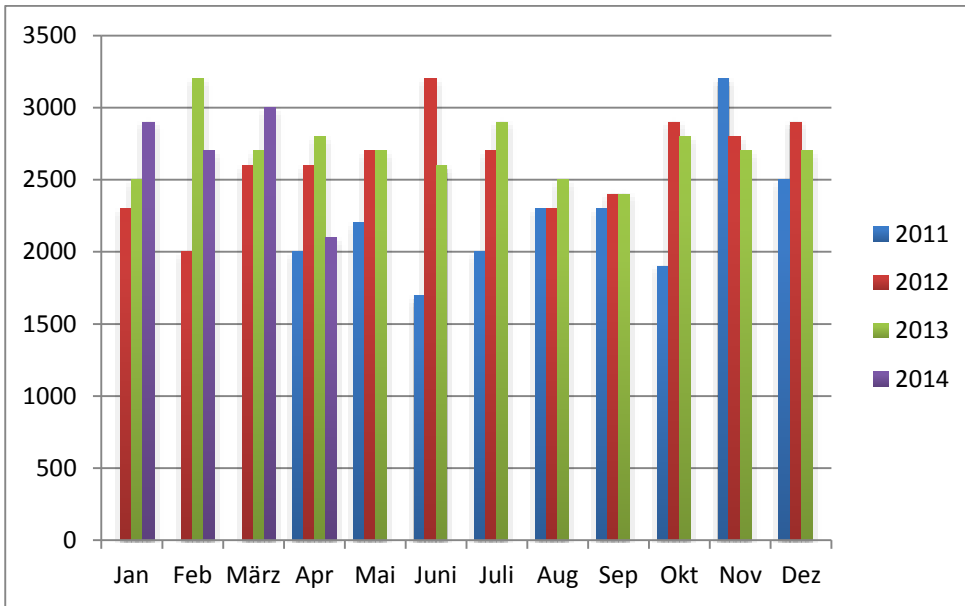


Magazine	Personal Schweiz	Lohnleichheit: Beweise statt Lippenbekenntnisse	24.09.12	-	Annonce
Magazine	Women in Business	Lohnleichheit: Der Druck auf die Firmen wächst	01.09.12	-	-
Organe de l'association	Employeur suisse	Frauen verdienen nach wie vor deutlich weniger als Männer	15.08.12	R. Derrer	Article
Newsletter en ligne	Newsletter seco	Egalité salariale: deux douzaines de participants	15.06.12	P. Richo	Article
Communiqué de presse	<a href="http://www.ebg.admin.ch">www.ebg.admin.ch</a>	Egalité des salaires: très apprécié, le logiciel Logib d'autocontrôle de l'égalité salariale est désormais encore plus facile à utiliser	12.06.12	P. Aeberhard	Communiqué de presse
Différents contributions	Article de presse	Conférence de presse DEGS McDonald's	11.5.12ss	-	Communiqué de presse
Communiqué de presse	<a href="http://www.arbeitgeber.ch">www.arbeitgeber.ch</a>	Un pas en avant dans le Dialogue sur l'égalité des salaires	11.05.12	R. Derrer	Communiqué de presse
Communiqué de presse	<a href="http://travail.suisse.ch">travail.suisse.ch</a>	Combattre les discriminations salariales est possible – la preuve par l'exemple!	05.03.12	V. Borioli	Communiqué de presse
Organe de l'association	L'événement syndical unia	Plus que deux ans pour "Dialoguer" !	22.02.12	-	-
Divers compte-rendus de presse	SF1 Tagesschau, DRS Nachrichten, Presseartikel	Conférence de presse Dialogue sur l'égalité des salaires	14.11.11ff	-	Communiqué de presse
Emission de radio	DRS1: Doppelpunkt	Frauenlöhne immer noch ungerecht!	22.11.11	R. Derrer, C. Werder	Débat
Organe de l'association	Journal des artsetmétiers	Fairness für die Frauen Lohnleichheitsdialog Der SGV setzt sich .	04.11.11	P. Neuhaus	Texte
Revue de l'association	Ticino Business	<a href="http://www.Dialogo-paritasalariale.ch">www. Dialogo-paritasalariale.ch</a>	01.08.11	-	-
Publication annuelle officielle du canton du Jura	d'égal à égale	Dialogue sur l'égalité des salaires (titre de travail)	11.04.11	M. Urech, V. Borioli	Texte
Organe de l'association	Journal des artsetmétiers	Un accord bafoué à maintes reprises	25.02.11	HU Bigler	Interview
Presse dominicale	Der Sonntag	Lohndialog: Gewerbe droht mit Austritt	20.02.11	HU Bigler, C. Werder	Renseignements
Organe de l'association	Journal des artsetmétiers	Un guide PME pour l'égalité salariale	28.01.11	M. Geisser	Interview
Télévision	SF1	Ungleicher Lohn	28.01.11	T. Daum	Interview
Revue en ligne	<a href="http://www.clack.ch">www.clack.ch</a>	Der Antidiskriminierungskampf	24.11.10	-	-
Organe de l'association	Employeur suisse	Lohnleichheit kommt nicht von alleine	15.11.10	R. Derrer	Texte
Organe de l'association	newsletter hotelleriesuisse	Nouvelle feuille d'information pour les PME	15.10.10	-	-

Revue en ligne	www.clack.ch	Lohngleichheitsdialog: Die grosse Alibiübung	06.10.10	-	-
Documentation	Belgian Presidency of the Council of the European Union	Dialogue on equal pay	19.07.10	M. Urech	Texte
Organe de l'association	HR Today	Der Dialog über den Lohnunterschied soll kein Tabuthema mehr bleiben	15.06.10	-	-
Magazine spécial	Migros-Magazin (allemand)	Lohngleichheit	24.05.10	T. Daum	Interview
Organe de l'association	Employeur suisse	Tornos, première entreprise à s'engager pour le projet 'Dialogue sur l'égalité des salaires	22.04.10	R. Derrer	Texte
Communiqué de presse	travail.suisse.ch	Inégalités salariales- la situation a empiré et l'OFS ne donne plus d'explications	07.12.09	V. Borioli	Texte
Hebdomadaire	DIE ZEIT	Glückliche Schweizerinnen	19.11.09	S. Schmid, M. Urech	Renseignements
Organe de l'association	Entreprise	Entreprises, vérifiez que vous pratiquez une politique de salaires équitable!	10.04.09	-	-
Organe de l'association	Syna Magazine	Auf dem Weg der Sozialpartnerschaft schneller zum Ziel	27.03.09	V. Borioli	Article
Newsletter électronique	VIA2	Face à face, Interview	24.03.09	V. Borioli	Interview
Communiqué de presse	travail.suisse.ch	Lohngleichheit: Auf dem Weg der Sozialpartnerschaft schneller zum Ziel	16.03.09	V. Borioli	Texte
Organe de l'association	Employeur suisse	"Dialogue sur l'égalité des salaires" une approche constructive	02.03.09	-	-
Communiqué de presse	travail.suisse.ch	Travail.Suisse s'investit pour l'égalité des salaires	02.03.09	V. Borioli	Texte
Organe de l'association (AG Ct. FR)	InfoPatronale	Lohndiskriminierung zwischen Frauen und Männern beseitigen	01.03.09	-	-

## 8.2 NOMBRE DE VISITES DU SITE

Nombre de visites du site [www.lohngleichheitsdialog.ch](http://www.lohngleichheitsdialog.ch), état : avril 2014



Source : calculs propres du chef de projet

**8.3 LISTE DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LE STATUT, LE SEXE ET LE STADE DE PARTICIPATION**

Entreprises participantes Etat au 10.03.2014	Privé	Public	PS*	Inscription	Clôture	Hommes	Femmes
Novartis Pharma SA	x		x	06.01.2010	06.01.2010	11070	4584
La Poste suisse		x	x	27.04.2010	27.04.2010	38072	18732
Syngenta SA	x		x	19.10.2010	22.10.2010	2688	726
Administration cantonale bernoise		x	x	29.09.2010	27.10.2010	16868	7756
Association transports et environnement ATE		x	x	11.02.2010	14.03.2011	52	27
Swisscom		x	x	18.04.2011	18.05.2011	13679	4774
Ville de Berne		x	x	10.11.2011	10.11.2011	3000	1500
Ergon Informatik SA	x			09.05.2011	03.11.2011	140	22
RWD Schlatter SA	x			12.05.2011	27.01.2012	146	13
McDonald's Suisse	x			22.03.2011	17.09.2012	7000	4500
upc cablecom Sàrl	x			23.11.2011	05.09.2012	1413	444
SEC Suisse		x	x	06.08.2012	24.10.2012	79	41
F. Hoffmann-La Roche SA	x		x	15.08.2012	02.11.2012	7829	3046
Syndicat UNIA		x	x	24.10.2012	24.10.2012	912	523
Tornos SA	x			10.02.2010	08.01.2013	657	78
Syndicom		x	x	31.05.2013	17.06.2013	150	90
Baloise	x			21.03.2013	20.09.2013	2600	1100
Schindler Ascenseurs, SA	x		x	22.10.2013	22.10.2013	1972	207
Audemars Piguet SA	x			28.06.2010		307	145
Administration fédérale		x		24.11.2010		37600	11900
Honegger AG	x			21.07.2011		5461	3800
Ericsson Schweiz AG	x			25.07.2011		133	18
Huber+Suhner AG	x			05.12.2011		1660	460
SUVA		x		14.12.2011		3500	1700
Swiss International Air Lines		x		13.02.2012		7163	3780
SBB		x		19.11.2012		28000	5000
SEV Fédération suisse des cheminots		x		14.05.2012		64	30
Hôtel Crowne Plaza Geneva	x			14.05.2012		143	62
Ringier Print	x			21.05.2012		260	74
Chemin de fers rhétiques SA		x		10.07.2012		1359	100
Banque Coop SA	x			30.07.2012		636	283
Concordia AG	x			07.08.2012		1011	728
TPG Transports public genevois		x		10.10.2012		1845	185
Bombardier Transportation SA	x			10.01.2013		865	139
Liebherr Machines Bulle SA	x			04.03.2013		918	113
Ernst & Young SA	x			04.04.2013		1500	572
Banque nationale suisse		x		16.04.2013		780	530
SRG SSR		x		31.07.2013		6077	2612
Alstom Schweiz AG	x			12.08.2013		6248	1119

Banque cantonale de Lucerne		x		03.09.2013		1105	518
Canton d'Appenzell Rhodes extérieures		x		11.11.2013		663	284
Siemens Suisse SA	x			06.12.2013		5382	1143
Netcetera	x			04.02.2014		253	55
Coopérative Fenaco	x			07.02.2014		928	364
Firmenich SA	x			17.02.2014		1479	500
PH Luzern		x		21.02.2014		485	230
KonzertTheaterBerne		x		21.02.2014		502	264
Protectas SA	x			21.02.2014		2379	449
Skyguide		x		27.02.2014		1775	439
Zara	x			28.02.2014		691	550
Bedag Informatik SA		x	x	05.03.2014		470	50
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>51</b>		<b>229969</b>	<b>86359</b>
en %	55%	45%	25%				

Source: Calculs propres (chef de projet) \*PS: participation simplifiée

**Canevas des interviews spécialisés DEGS avec les acteurs du projet**

*L'enquête cherche principalement à déterminer comment les acteurs évaluent la mise en œuvre du projet, comment ils expliquent la faible participation des entreprises et envisagent la réalisation de l'égalité salariale à l'avenir.*

**1. Bilan de la discrimination salariale au début et à la fin du DEGS**

- La situation en matière de discriminations salariale a-t-elle selon vous évolué par rapport au début du DEGS?
- Pensez-vous que le DEGS y est pour quelque chose?
- Comment évaluez-vous l'intérêt que le public (et les médias en particulier) porte à cette question?

**2. Bilan de l'évolution du projet et de vos expériences au sein du groupe de projet, du comité de pilotage et de l'organisme responsable**

*Le Dialogue sur l'égalité des salaires est un projet lancé par les partenaires sociaux et les services fédéraux impliqués et a pour but d'amener les entreprises à participer à un dispositif de contrôle des salaires; il s'appuie sur une convention de partenariat. Le projet a connu des difficultés de démarrage et souffert les premières années d'un climat économique morose. Quel bilan tirez-vous au final de l'évolution du projet?*

Quel bilan dressez-vous globalement de ce projet?

- Quels sont selon vous les résultats positifs du projet?
- Sur quels obstacles a-t-il principalement buté?
- Comment évaluez-vous le travail et l'engagement de l'organisme responsable?
- Comment évaluez-vous le travail et l'engagement du comité de pilotage?
- Comment évaluez-vous le travail et l'engagement du chef de projet/ groupe de projet?
- Comment évaluez-vous l'engagement des services fédéraux impliqués OFJ, SECO et BFEG?

**3. Bilan de la voie du partenariat social**

*Les représentants syndicaux et patronaux ont-ils fait preuve d'une motivation et d'un intérêt suffisants à l'intérieur et en dehors du projet pour inciter les entreprises à participer au Dialogue ? Quel est votre bilan dans ce domaine?*

- Comment les organisations patronales et syndicales ont-elles réagi?
- Quelles ont été les principales difficultés de collaboration ?
- Quels ont été les points positifs?

**4. Bilan concernant la faible participation des entreprises:**

*Au bout de 5 ans, le projet a réussi à mobiliser 51 entreprises alors qu'on en escomptait 100, ce qui traduit un intérêt extraordinairement faible des employeurs. Il semblerait que parmi les participants se trouvent surtout des entreprises caractérisées par de « bonnes pratiques salariales » qui ne devaient donc pas craindre un réajustement de certains salaires.*

A quoi tient selon vous cette faible participation?

- Au fait que les entreprises ont d'autres priorités (1/3 des refus)
- A la participation des syndicats? (banques et assurances)
- Aux réserves à l'égard de Logib et de l'analyse de régression (Swissmem, notamment)
- Au fait d'avoir écarté d'autres systèmes d'analyse des salaires (Union patronale)
- Au caractère facultatif de la participation des entreprises (absence de pression et d'incitations)
- Au tabou qui entoure encore la discrimination salariale dans les entreprises

- Ou encore les coûts élevés que pourrait supposer la suppression des discriminations salariales

### **5. Le projet DEGS se terminera comme prévu au bout de 5 ans**

*L'organisme responsable en a décidé ainsi en raison de la faible participation des entreprises. La politique entend aider à faire avancer les choses. A fin 2012, le DFJP et DFI ont commandé des études destinées à examiner les mécanismes et instruments étatiques mis en place dans d'autres pays et les expériences réunies en vue de s'en inspirer le cas échéant pour la Suisse. Le projet DEGS se termine maintenant et le Conseil fédéral décidera, sur la base de ces études et de l'évaluation du projet DEGS s'il y a lieu de prendre des mesures étatiques pour lutter contre la discrimination salariale. Comment jugez-vous la démarche de la Confédération? Faut-il que l'engagement volontaire cède la place à des mécanismes de contrôle et des sanctions?*

- Comment jugez-vous ces derniers développements?
- Comment jugez-vous la démarche de la Confédération?
- Faut-il miser sur des mécanismes de contrôle et des sanctions plutôt que sur l'engagement volontaire ?
- La fin du DEGS représente-t-elle un problème pour les entreprises intéressées au DEGS?

### **6. Dès le 1<sup>er</sup> mars, une fois le projet DEGS arrivé à son terme, le BFEG proposera une plateforme pour l'égalité salariale.**

Au travers de cette plateforme, les partenaires sociaux et la Confédération entendent poursuivre leur engagement en faveur de l'égalité salariale et offrir un appui pour contrôler les salaires sur une base de partenariat social.

- S'agit-il selon vous d'un modèle praticable ou simplement d'une solution de raccord pragmatique?
- Que pense votre organisation du modèle esquissé?
- Que signifie ce nouveau modèle pour des entreprises potentiellement intéressées?
- Quel accueil le monde politique et les médias réserveront-ils à la plateforme et au modèle intégré?

### **7. Bilan général**

*Voilà que les cinq années du projet sont passées. Aujourd'hui, on s'emploie à développer une nouvelle plateforme pour l'égalité salariale tandis que la politique s'apprête à examiner des mesures.*

- Au final, pensez-vous que l'investissement en temps et en personnel dans le projet en valait la peine?
- Si l'objectif de 100 entreprises participantes n'a pas été atteint, quels sont les autres objectifs que le projet a réussi à réaliser?
- Votre organisation va-t-elle s'engager à l'avenir pour l'égalité des salaires?

### **8. Y a-t-il des points importants que nous n'avons pas abordés?**

- Ou voulez-vous soulever d'autres points auxquels vous tenez?

**Canevas destinés aux entreprises ayant refusé de participer**

*Des participants au projet Dialogue sur l'égalité des salaires vous ont contacté pour participer au projet, peut-être avez-vous aussi reçu un courrier correspondant signé par trois conseillers fédéraux. Vous avez décliné l'invitation à participer au Dialogue ou simplement donné aucune suite au courrier mentionné. Je souhaiterais connaître votre position actuelle sur la question, connaître les activités que vous avez déjà réalisées ou que vous comptez mettre en place en matière d'égalité salariale et connaître les raisons qui vous ont conduit à ne pas participer au Dialogue.*

1. Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à l'égalité salariale entre hommes et femmes?
2. Qu'entrenez-vous à l'interne pour contrôler l'égalité salariale et pour supprimer le cas échéant les disparités constatées en matière de salaires?
3. Quelles sont les méthodes de contrôle des salaires utilisées dans votre entreprise?
4. Quelle est la position de votre entreprise à l'égard du Dialogue sur l'égalité des salaires?
5. Quelles étaient les principales raisons qui expliquent votre refus de participation au DEGS?  
*a) trop cher          b) trop laborieux          c) système de contrôle des salaires dans l'entreprise*  
*d) partenariat social avec les syndicats*  
*e) la rémunération est une affaire patronale qui soit se discuter en interne*  
*f) autres priorités      g) autres raisons, notamment :*
6. Connaissez-vous l'outil Logib de l'égalité salariale du Dialogue sur l'égalité des salaires?  
Si oui, qu'en pensez-vous?
7. Que pensez-vous de la possibilité d'introduire des contrôles de salaires étatiques? Le Conseil fédéral a l'intention d'examiner cette option avant la fin du DEGS.  
*Si vous adhérez à cette option, expliquez pourquoi?*
8. Y aurait-il selon vous autre solution que les contrôles étatiques à laquelle vous pourriez adhérer?
9. Sous sa forme actuelle, le Dialogue sur l'égalité des salaires va prendre fin. A partir du 1<sup>er</sup> mars 2013, le Bureau fédéral de l'égalité maintiendra la voie du partenariat social dans la solution de contrôle salarial qu'il propose sur la plateforme. Cette solution, qui s'appuie sur les instruments développés dans le Dialogue, n'est pas limitée dans le temps. Y seriez-vous intéressé?

Indication des instruments conformes aux critères du LGD concernant les contrôles de salaires:  
*equal salary/ SQS Fair Compensation/ méthode Logib au moyen de données salariales comparatives persuisse ou perinnova*





### **Marchés publics**

La Confédération adjuge ses mandats exclusivement à des entreprises qui garantissent l'égalité salariale entre femmes et hommes. Pour l'adjudication des marchés publics, elle s'assure que les soumissionnaires répondent à ce critère dicté à la fois par des considérations de justice envers les femmes et de concurrence loyale entre les entreprises. Les pouvoirs publics ont la possibilité de procéder à des contrôles, d'exiger des mesures correctives et de prononcer des sanctions. Le BFEG procède d'ores et déjà à des contrôles du respect de l'égalité des salaires dans les procédures d'adjudication des marchés publics.

### **Constitution fédérale**

Le principe de l'égalité des salaires (droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale) est inscrit dans la Constitution depuis 1981 (art. 8, al. 3 Cst).

### **Equal Salary**

Depuis 2005, les entreprises peuvent recourir sur une base volontaire à l'instrument "*equal-salary*"<sup>39</sup>. Cette certification distingue les entreprises d'un effectif de 50 collaborateurs au moins qui respectent le principe de l'égalité des salaires entre femmes et hommes. La certification est organisée en collaboration avec l'Observatoire universitaire de l'emploi de l'Université de Genève. La mise en place de la certification a bénéficié d'aides financières du BFEG. Au mois de mai 2014, 20 procédures de certification avaient été entreprises.

### **Loi sur l'égalité**

Cette base légale est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1996. La loi sur l'égalité est un instrument majeur de promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Elle s'applique à tous les domaines de la vie professionnelle: conditions d'engagement, formation, harcèlement sexuel au travail, résiliation des rapports de travail. La loi interdit les discriminations directes ou indirectes. Elle interdit les discriminations fondées sur le sexe en général dans la vie professionnelle et facilite en particulier l'application du droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale, garanti par la Constitution (art. 8, al. 3, Cst.). Lorsque, sans raison objective, les hommes et les femmes occupés dans la même entreprise ne touchent pas le même salaire pour un travail de valeur égale, on est en présence d'une discrimination salariale qui peut faire l'objet d'une action en justice selon l'art. 6 de la loi sur l'égalité.

### **Logib**

Logib est un logiciel qui permet aux entreprises de faire le point sur leur système salarial. Il transpose la méthode de mesure dite analyse de régression dans le programme Excel et il peut être utilisé par des personnes sans connaissances statistiques spécifiques. L'outil vérifie si les rémunérations pratiquées sont conformes au principe du « salaire égal pour un travail de valeur égale ». Une analyse approfondie confiée à des spécialistes est recommandée. L'outil, adapté pour les entreprises de plus de 50 salariés, a été développé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et se fonde sur la méthode appliquée

---

<sup>39</sup> [www.equalsalary.org](http://www.equalsalary.org)

dans les marchés publics de la Confédération. Il convient aux entreprises de plus de 50 salariés qui peuvent le télécharger gratuitement et de manière anonyme sur [www.logib.ch](http://www.logib.ch).

### **Discrimination salariale**

Lorsqu'une même entreprise rémunère différemment ses employés masculins et féminins pour un travail égal ou de valeur égale, on est en présence d'une discrimination salariale au sens de la loi sur l'égalité. Cette discrimination peut faire l'objet d'une action en justice.

### **Discrimination salariale: méthodes de calcul**

L'analyse de régression est une méthode d'analyse statistique éprouvée qui permet de déterminer quelle part de l'écart salarial résulte de facteurs objectifs et quelle part reste inexpliquée, c'est-à-dire liée au sexe de la personne. Pour des raisons de comparabilité, la série se calcule pour le secteur privé exclusivement.

### **Egalité des salaires**

Deux personnes qui accomplissent un travail égal ou de valeur égale doivent être pareillement rémunérées, quel que soit leur sexe. Ce principe est inscrit dans la Constitution fédérale et dans la loi sur l'égalité.

### **Ecart salariaux: causes**

Selon leur situation personnelle, les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes chances en matière d'embauche et de rémunération, ce qui explique en partie les inégalités salariales. D'autres facteurs entrent en jeu dans l'entreprise, à savoir le niveau d'exigences du poste et le domaine d'activité. Les écarts non expliqués, fondés exclusivement sur le sexe, sont discriminatoires et contraires au droit.

### **NOGA 2002/2008**

Les résultats de l'Enquête suisse sur la structure des salaires (ESS) pour les années de 1998 à 2008 reposent sur la Nomenclature générale des activités économiques 2002 (NOGA 2002). L'ESS 2010 se réfère pour la première fois à la NOGA 2008. Ce changement provoque une rupture dans les séries chronologiques. Les résultats de l'ESS 2008 ont fait l'objet d'un nouveau calcul à partir de la nouvelle Nomenclature des activités économiques (NOGA 2008) pour permettre une comparaison directe avec l'ESS 2010.

### **Enquête suisse sur la structure des salaires (ESS)**

L'enquête suisse sur la structure des salaires est réalisée tous les deux ans au mois d'octobre par l'Office fédéral de la statistique. Elle est fondée sur un questionnaire envoyé aux entreprises. En 2010, l'enquête a porté sur un échantillon de 49 000 entreprises de 50 travailleurs au moins. La participation à l'enquête est obligatoire. Englobant de salariés environ, l'ESS fournit un aperçu représentatif de la pratique salariale des secteurs secondaire et tertiaire en Suisse et par grandes régions. L'enquête est représentative pour l'ensemble des branches économiques, à l'exception de l'agriculture, des ménages privés et des Eglises.