

# ACCORD D'ENTREPRISE SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

## ENTRE LES SOUSSIGNES :

La Société COCA-COLA ENTREPRISE SAS, ci après nommée CCE dont le siège est situé au 27 rue Camille Desmoulins à Issy les Moulineaux (92784), représentée par Monsieur Laurent Geoffroy, agissant en qualité de Directeur des Ressources Humaines,

### D'une part,

## ET

Les organisations syndicales représentatives suivantes :

- CFDT représentée par M. Christian Jurcenoks agissant en qualité de délégué syndical central ;
- CFE-CGC représentée par M. Jean-Luc Lothe agissant en qualité de délégué syndical central ;
- CGT représentée par M. Dominique Ciavaldini agissant en qualité de délégué syndical central ;
- CGT-FO représentée par M. Cyril Herbin agissant en qualité de délégué syndical central ;

### D'autre part,

## PREAMBULE

Le présent accord marque la volonté des parties signataires de formaliser une politique d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dès leur recrutement et tout au long de leur carrière professionnelle dans l'entreprise.

Cet accord découle du principe d'égalité entre les hommes et les femmes inscrit dans notre constitution depuis le 27 octobre 1946. Il répond également aux dispositions des articles du code du travail qui garantissent le respect du principe d'égalité lors de l'embauche, de l'exécution du contrat de travail ou de la rupture de celui-ci, en matière de

rémunération et de formation (art L. 1142-1, L. 1144-3, L. 3221-2 et L. 6112-1) et enfin des articles 33 et 72 de notre convention collective.

Cet accord s'inscrit également dans la politique conduite par CCE et ses partenaires sociaux d'établir une culture d'entreprise où la diversité est valorisée, où ses équipes reflètent la diversité de la société et où chacun est respecté dans ses différences. Il ne s'agit en aucun cas d'engager des actions orientées vers la discrimination positive mais au contraire de garantir l'égalité des chances et de lutter contre toutes les formes de discrimination.

Signataire de la Charte de la diversité en 2007, CCE ré-affirme que le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes tout au long de la vie professionnelle est un droit inscrit au cœur de notre législation sociale. En application de ce principe, tous les actes de gestion de carrières et de rémunérations réalisés par CCE doivent reposer exclusivement sur des critères professionnels, c'est-à-dire sur des éléments indépendants de tout critère lié au sexe.

Fort de cette expérience et sur la base des nouvelles dispositions partagées avec les organisations syndicales représentatives. Notre accord s'articule donc autour de cinq thèmes majeurs qui sont : l'égalité salariale ; le recrutement et l'évolution professionnelle ; le développement et formation ; la parentalité et l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle et enfin le suivi de l'évolution de l'égalité professionnelle.

## **Titre 1 : Recrutement, promotion & évolution professionnelle**

Les critères de sélection, de recrutement et de promotion au sein de CCE excluent strictement les considérations de genre, et sont fondés sur les compétences, l'expérience professionnelle, et la qualification des candidats au regard des caractéristiques des postes à pourvoir.

### **Article 1. Offre d'emploi sans distinction de sexe**

Les campagnes de recrutement sur l'ensemble des emplois proposés par l'entreprise s'adressent aux femmes comme aux hommes sans distinction. A cet effet, CCE est attentive à ce que la terminologie utilisée en matière d'offre d'emploi et de définition de fonctions ne soit pas discriminante et permette sans distinction la candidature des femmes et des hommes, en interne et en externe.

### **Article 2. Egalité de traitement des candidatures**

CCE s'engage à garantir à chaque étape du processus de recrutement ou de promotion le respect des mêmes critères de sélection entre les femmes et les hommes et à le prévoit dans les cahiers des charges établis entre l'équipe de recrutement et le manager concerné. De plus, CCE rappelle qu'en aucun cas le genre d'un candidat ne saurait être un critère pris en compte lors de la fixation de son salaire d'embauche.

Afin de garantir cette égalité de traitement, une sensibilisation et une formation sur la législation en matière de non discrimination dans les processus d'embauche (*incluant l'ensemble des enjeux de la diversité et notamment la prise en compte des risques d'une discrimination parfois indirecte basée sur les a priori, les préjugés ...*) sera dispensée aux acteurs du recrutement (équipe talent acquisition, manager,...).

Par ailleurs, CCE rappelle son attachement au fait qu'un retour soit réalisé de manière systématique aux candidats engagés dans un processus de recrutement, quelle que soit l'issue de sa candidature.

leg  
RD  
MBN  
CS  
2

## **Article 3. Mixité des recrutements et promotions**

La progression de la mixité au sein de l'entreprise passe par la mise en œuvre des actions spécifiques suivantes :

### **3.1 Une « prise de conscience » collective partagée en interne**

Elle passe par la communication aux salariés de CCE des principes clefs de non-discrimination visés par le Code du travail, par la prise de conscience des stéréotypes par les salariés eux-mêmes, et par une formation renforcée des acteurs du recrutement. CCE s'engage donc à mener régulièrement des actions de communication visant à lutter contre les *a priori* et à promouvoir la diversité des équipes.

### **3.2 Une « prise de conscience » collective partagée externe**

Les déséquilibres structurels constatés au sein de l'entreprise, tout particulièrement dans certaines filières, tiennent également à un déséquilibre des candidatures reçues notamment dû à l'orientation scolaire. La mixité des recrutements sera alors recherchée par le biais d'actions de communication auprès des établissements et organismes de formations travaillant avec CCE sur le long terme.

Cette communication a pour objectif de sensibiliser aux déséquilibres constatés dans l'entreprise en matière de mixité et de favoriser l'orientation des femmes vers des métiers aujourd'hui majoritairement occupés par des hommes (métier industriel, commercial, logistique, informatique...) et inversement (finances, ressources humaines, ...).

### **3.3 Rééquilibrer la mixité dans les filières et métiers de l'entreprise**

Afin de rééquilibrer la mixité dans des filières et des métiers de l'entreprise, CCE s'engage à favoriser l'accueil de femmes ou d'hommes en stage ou en alternance dans les métiers où ils sont sous-représentés, et ce afin de favoriser la mixité du vivier de candidatures, de faire évoluer les représentations et de favoriser la mixité de ces filières professionnelles.

### **3.4 Favoriser l'accès des postes de management aux femmes**

Après analyse du rapport de situation comparée tel que réalisé par CCE dans le cadre de la production de son bilan social annuel, il a pu être constaté que les femmes étaient moins représentées que les hommes dans des postes de management. Cette situation communément appelée « plafond de verre » est liée à des facteurs multiples et complexes comme par exemple les représentations sociales, la gestion de carrière ou les contraintes liées à l'organisation de la vie familiale.

Aussi, conformément aux dispositions de la loi Roudy de 1983 et à la politique de diversité en Europe développée par CCE notamment, l'entreprise s'engage à ce que, pour tous les postes de management, une femme au moins soit présente dans la liste des candidats présentés par l'équipe recrutement aux managers et qu'une femme au moins fasse partie du panel des recruteurs.

### **3.5 Sensibiliser les partenaires de nos activités de recrutement**

L'entreprise s'engage à impliquer les partenaires externes de recrutement dans sa politique de diversité, selon les cas:

- ✓ Cabinet de recrutement : présence d'une femme dans la liste de présélection des candidats présentés à CCE ;
- ✓ Agence d'intérim : travailler sur la mixité des candidatures fournies.

g  
B  
et  
NRM

## **Article 4 : Accompagnement de la mobilité professionnelle**

Compte tenu de l'organisation de l'entreprise, et de sa culture, la mobilité géographique est un des vecteurs essentiels d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Pour poursuivre cette politique, l'entreprise doit prendre en compte davantage la mobilité professionnelle du conjoint du salarié.

CCE propose donc dans une phase pilote, de proposer pour chaque salarié qui exercerait une mobilité professionnelle impliquant une mobilité géographique interrégionale et l'application de l'accord de mobilité, un accompagnement du conjoint, pour une durée de 6 mois à compter du jour de sa demande, dans sa recherche d'emploi. Cet accompagnement sera assuré par un cabinet spécialisé ayant une présence sur l'ensemble du territoire et présentant toutes les garanties de fiabilité et de sérieux nécessaires. Au bout de la phase pilote d'un an, les parties évalueront ce dispositif et son éventuelle reconduction et ses éventuels aménagements.

## **Titre 2 : Maternité et respect de la vie personnelle & familiale**

CCE rappelle que la perspective de la grossesse d'une salariée ou la situation familiale de ses salariés ne saurait constituer un obstacle à leur recrutement ou à leur évolution de carrière.

### **Article 5 : Maternité**

#### **5.1 : Déclaration de grossesse**

Afin d'anticiper au mieux les changements organisationnels liés à l'état de grossesse de la salariée et de mettre en place l'ensemble des dispositifs ci-après énoncés, CCE encourage les salariées à déclarer leur état de grossesse dès que celui-ci a été médicalement constaté.

#### **5.2 : Entretiens individuels**

##### Entretien de départ en congé maternité :

Un entretien formalisé sera organisé entre la salariée et son manager avant le départ en congé maternité au cours duquel différents points seront être abordés, comme par exemple les objectifs réalisés avant le départ, la volonté ou non de la salariée de rester informée de la vie de l'entreprise, etc.

##### Entretien au retour de congé maternité :

Un second entretien sera également programmé au retour de congé maternité. Il permettra de faire un point sur les conditions de reprises du poste (besoin d'un aménagement, horaires, contraintes...) ainsi que sur les souhaits de conciliation vie professionnelle/vie personnelle. Il sera également l'occasion de réfléchir à d'éventuels besoins en formation et permettra de définir les nouveaux objectifs de la période.

#### **5.3 : Adaptation des postes / maintien dans l'emploi**

Conformément à l'article L. 1225-7 du code du travail, CCE rappelle que la salariée enceinte peut être affectée temporairement dans un autre emploi, à son initiative ou à celle de l'employeur, si son état de santé médicalement constaté l'exige.

En cas de désaccord entre l'employeur et la salariée ou lorsque le changement intervient à l'initiative de l'employeur, seul le médecin du travail peut établir la nécessité médicale du changement d'emploi et l'aptitude de la salariée à occuper le nouvel emploi envisagé.

Par ailleurs, CCE souligne que l'affectation dans un autre établissement est subordonnée à l'accord de l'intéressée. Si elle se réalise, cette affectation demeure temporaire par nature : elle ne peut excéder la durée de la grossesse et à vocation à prendre fin dès que l'état de santé de la femme lui permet de retrouver son emploi initial. Enfin, les parties souligne que changement d'affectation n'entraîne aucune diminution de rémunération.

Ly  
MBN  
4  
C5  
B

## **5.4 : Reprise de poste**

### **Retour progressif**

Une période de reprise progressive de fonction, de 5 jours au plus pour un salarié à temps plein, peut être mise en place à la demande de la personne revenant d'un congé maternité ou d'un congé parental. Cette période a pour but de réintégrer la personne dans de meilleures conditions et de lui permettre de se re-familiariser progressivement avec ses activités et son équipe de travail. Ce retour progressif se réalisera sans perte de rémunération.

### **Restitution du poste**

CCE s'engage à ce qu'à l'issue de son congé maternité la salariée retrouve le poste qu'elle occupait avant son départ au sein du même secteur géographique, sauf changement organisationnel intervenu ou en cours nécessitant de repositionner la salariée sur un emploi similaire assorti d'une rémunération équivalente.

Cet engagement de retrouver son emploi doit être mis en œuvre sans qu'aucune démarche particulière de la part de la salariée ne soit nécessaire.

## **Article 6 : Equilibre vie professionnelle/ vie personnelle**

Sans préjuger des dispositions qui seront prises dans le cadre des négociations en cours relatives à la qualité de vie au travail et qui doivent permettre un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, les parties souhaitent dorénavant et déjà prendre les engagements suivants :

### **6.1 : Temps partiel choisi**

Le temps partiel est une formule de temps de travail proposée par l'entreprise ou acceptée par celle-ci, suite à la demande expresse d'un salarié et en fonction des nécessités de l'organisation du service auquel appartient le salarié. Il n'est pas considéré par l'entreprise comme une marque de désintérêt pour l'activité professionnelle. Il s'agit d'un temps choisi par le salarié (homme ou femme) et accepté par la hiérarchie, et ceci dans la recherche d'un équilibre entre la vie privée et l'activité professionnelle.

CCE est attaché au principe d'égalité de traitement entre les salariés travaillant à temps plein et ceux travaillant à temps partiel. A ce titre, les parties soulignent notamment que le travail à temps partiel ne saurait être un motif de non obtention de mesures salariales individuelles, ou de ralentissement de carrière, sur la base d'objectifs proratisés.

Les salariés à temps partiel doivent bénéficier des mêmes formations que les salariés à temps plein et des mêmes possibilités d'évolution et de mobilité géographique et fonctionnelle. Ils bénéficient par ailleurs d'une priorité pour occuper ou reprendre un emploi à temps complet.

### **6.2 : Rentrée scolaire**

Afin de contribuer à harmoniser les temps de vie privée et professionnelle, Coca-Cola Entreprise s'engage à mettre en place des horaires aménagés à l'occasion de la rentrée scolaire depuis la maternelle jusqu'à l'entrée en classe de 6<sup>ème</sup>. A cette occasion, les salariés auront le droit de décaler leur prise de poste de deux heures au plus, de façon à accompagner leurs enfants le jour de la rentrée des classes, sous réserve d'en informer son supérieur hiérarchique 15 jours à l'avance et dans la mesure où l'organisation du planning du service pourra être modifiée en conséquence.

### **6.3 : Journées enfants malade**

Les parents ayant au moins un enfant à charge peuvent bénéficier d'absences rémunérées en cas de :

- ↳ maladie d'un enfant de moins de 16 ans ou d'une impossibilité prouvée de garderie, dans la limite d'un jour par cas, et de 10 jours par an au plus.

- ↳ d'hospitalisation d'un enfant de moins de 16 ans, dans la limite d'un ou deux jours par cas, et de 10 jours par an au plus.

Les parents d'enfants handicapés bénéficient de ces dispositions sans limite d'âge dans la limite de 10 jours par an au plus.

### **Article 7 : Information : « Guide de la maternité et de la parentalité »**

Un livret d'information appelé « Guide de la maternité et de la parentalité » sera élaboré et mis à disposition de tous les salariés de CCE. Il récapitule les dispositions légales mais également les mesures d'accompagnement personnelles et organisationnelles (congé maternité, couverture maladie, aménagement de la durée du travail...) liées à l'état de maternité d'une salariée au sein de l'entreprise. Il renseigne également les salariés et les managers sur les situations liées à la parentalité : congé de paternité, congé parental d'éducation, ...

## **Titre 3 : Développement et Formation**

Le développement et la formation représente un levier majeur du maintien et du développement des compétences de l'entreprise. En ce sens, elle constitue une responsabilité partagée entre l'entreprise et les salariés, qu'ils soient hommes ou femmes.

### **Article 8. Accès identique à la formation professionnelle**

L'entreprise veillera à ce que les moyens de formation apportés aux salariés, tant pour le développement de chacun que pour l'adaptation aux évolutions de l'entreprise, soient accessibles indistinctement entre les femmes et les hommes, ainsi qu'entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel.

### **Article 9. Entretien individuel de formation au retour de congé parental d'éducation**

Un entretien individuel de formation est systématiquement proposé au retour de congé parental d'éducation de 12 mois ou plus. Moment d'échange privilégié entre le salarié et son manager, il est l'occasion donnée à chaque salarié ayant suspendu temporairement son activité professionnelle, de mesurer l'écart éventuel entre les compétences/connaissances qu'il détient et celles requises pour le poste (en prenant en compte les différentes évolutions du poste : évolutions technologiques, changement dans les processus...).

Il permet ainsi au manager d'identifier les besoins en termes de formation et de développement afin de permettre au salarié de reprendre son activité professionnelle dans les meilleures conditions.

### **Article 10. Période d'absence et DIF**

Conformément à l'article L. 6323-2 du code du travail, la période d'absence du salarié en congé maternité, de paternité, d'adoption ou en congé parental d'éducation est intégralement considérée comme du temps de travail effectif pour le calcul du DIF.

leg  
B  
KBN  
CS

## Titre 4 : Egalité salariale

### Article 11 : Rappel du principe d'égalité salariale

Les parties signataires réaffirment que l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, tout au long de la carrière, constitue l'un des fondements essentiels de l'égalité professionnelle.

A ce titre et conformément à la loi, il est rappelé que les périodes de congé maternité et de congés paternité ne sauraient avoir une incidence sur le déroulement de carrière des salarié(e)s, leur ancienneté, ou les priver d'un élément de leur rémunération.

### Article 12 : Etude périodique des écarts de rémunération liés au genre au sein de CCE

En 2010, le cabinet indépendant MERCER a été mandaté pour réaliser une étude portant sur les écarts de rémunération éventuels dus au sexe au sein de CCE.

L'objectif principal de cette étude était de mesurer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, cadres et OETAM, et de définir les facteurs explicatifs de ces écarts, afin d'isoler ceux dus au sexe grâce à une méthodologie éprouvée d'analyse en composantes principales<sup>1</sup>.

Cette analyse a démontré, comme illustré en annexe au présent accord, un traitement salarial équitable entre les hommes et les femmes, tout en soulignant que la cause principale des différences de rémunération moyenne observable globalement au sein de CCE tient essentiellement aux structures d'emploi. L'action principale à mettre en œuvre concerne donc les conditions d'accès à ces niveaux, par promotion essentiellement, et par recrutement externe accessoirement, comme prévu dans le titre 2 du présent accord.

CCE s'engage à mener chaque année cette étude et à communiquer aux membres de l'observatoire de la diversité et de l'égalité professionnelle visé ci-après le nombre et la nature des écarts constatés dus au genre par catégorie socioprofessionnelle et, en cas d'écart supérieur à 5%, le détail de ces écarts par maille d'emploi. Ces données sont par ailleurs communiquées aux délégués syndicaux dans le cadre des informations devant leur être fournies en préparation de la négociation annuelle obligatoire.

### Article 13 : Ajustements ciblés

A partir du diagnostic réalisé par le cabinet MERCER, il a été identifié que certains ajustements ciblés pouvaient être envisagés sur certaines « sous-catégorie » d'emploi. En complément de la politique d'augmentation annuelle, CCE s'engage à corriger en 2011 les écarts identifiés supérieurs à 5 %. Le redressement de ces situations fera l'objet d'une explication spécifique, et viendra budgétairement en plus du budget d'augmentation négocié dans le cadre de l'accord salarial conclu au titre de l'année 2011.

### Article 14 : Evolution de la rémunération pendant la maternité

Les absences liées à la maternité ne sauraient constituer une raison valable de non attribution d'une augmentation. A la suite de son congé maternité, le salaire de la salariée bénéficiera donc du plein effet des dispositions ci-dessous :

- ✓ Augmentation Générale : Si une enveloppe d'augmentation générale est attribuée pour la catégorie professionnelle de la salariée, sa rémunération bénéficiera des augmentations générales.
- ✓ Augmentation Individuelle : La rémunération de la salariée bénéficie au moins de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée du congé par les salariés de la même catégorie professionnelle ou, à défaut, de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise. Cette disposition s'applique aux cadres, agent de maîtrise, employés – ouvriers.
- ✓ Rémunération variable : Pendant le congé maternité, il est rappelé que la salariée touche au minimum la moyenne de la somme perçue par les salariés de sa catégorie professionnelle.

<sup>1</sup> Cette méthodologie vise à identifier pour un échantillon donné les différents facteurs explicatifs (ancienneté, âge, diplôme, performance, CSP, sexe ...) d'écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

CCE s'engage à suivre pendant une période de 3 ans après la maternité l'évolution de la rémunération des salariées concernées afin de s'assurer qu'elles ne soient sujettes à aucun écart salarial lié à leur maternité.

## **Titre 5 : Observatoire de la diversité et l'égalité professionnelle**

### **Article 15 : Mission**

Il est décidé la création d'un observatoire national de la diversité et de l'égalité professionnelle.

Son rôle est de :

- Proposer des actions permettant de garantir l'égalité des chances et la promotion de la diversité au sein de CCE ;
- Assurer le suivi du présent accord au moyens d'indicateurs clefs et en se fondant notamment sur les indicateurs du rapport de situation comparé tels qu'élaboré dans le cadre du bilan social annuel réalisé par CCE ;
- Assurer un suivi particulier de la parité au sein de la population cadre, plus particulièrement sur les premiers niveaux ;
- Assurer la promotion interne de la politique de diversité et d'égalité des chances de CCE ;

### **Article 16 : Composition et Modalité de réunion**

L'observatoire est fondé sur la commission égalité hommes/femmes du Comité Central d'Entreprise dont il reprend et élargi les missions, sans remettre en cause aucune de ses attributions. Y sont également associés 2 représentants par organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Dans la mesure du possible, cette représentation inclura un homme et une femme nommés par le délégué syndical central de l'organisation considérée. Cet observatoire se réunira au moins une fois par an, et plus si nécessaire en fonction de la nature des sujets à traiter conformément aux dispositions du présent accord.

## **TITRE 6 : DISPOSITIONS FINALES**

### **Article 17 : Durée**

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

### **Article 18 : Révision**

L'accord pourra être révisé ou modifié par avenant signé par la direction et une ou plusieurs organisations syndicales signataires ou adhérentes.

Tout signataire introduisant une demande de révision doit l'accompagner d'un projet sur les points révisés. Toute modification du présent accord donnera lieu à l'établissement d'un avenant.

Ce dernier sera soumis aux mêmes formalités de publicité et de dépôt donnant lieu à signature du présent accord.

Conformément aux dispositions de l'article 4, les parties feront le point sur les modalités d'application de cet accord à l'issue de la phase pilote d'un an concernant les modalités d'applications des dispositions relatives à l'accompagnement de la mobilité.

*Handwritten signature and initials:*  
NBN  
c5



## Article 19 : Dénonciation

Le présent accord et ses avenants éventuels pourront être dénoncés par l'une ou l'autre des parties signataires sous réserve de respecter un délai de préavis de 3 mois avant l'expiration de chaque période annuelle. Toutefois, la mise en œuvre de la procédure de dénonciation par l'une des parties devra obligatoirement être précédée par l'envoi aux autres parties signataires d'une lettre recommandée explicitant les motifs de cette dénonciation.

## Article 20 : Publicité

Un exemplaire signé du présent accord sera remis à chaque signataire. CCE s'engage à réaliser par ailleurs l'ensemble des démarches nécessaires à la publicité et à l'enregistrement du présent accord auprès des services compétents.

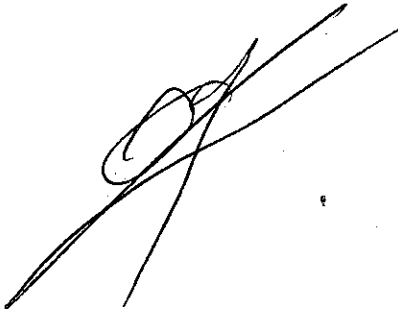
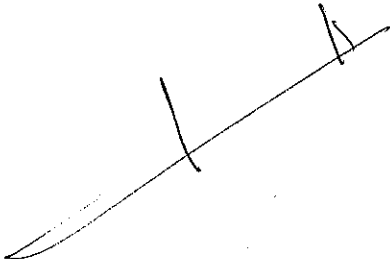
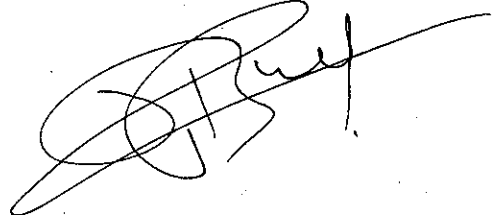
Fait à Issy les Bouleaux

Le 17 mai 2011

Pour la direction :



Pour les organisations syndicales :

Pour la CGT	Pour la CGT-FO
	
Pour la CFDT	Pour la CFE-CGC
	

B  
HBN  
CS

6  
HBN  
CS

# ANNEXE

Conformément aux dispositions du présent accord, sont annexés à celui-ci :

- La charte de la diversité, signée par l'entreprise en 2007 ;
- Les supports de restitution de l'étude MERCER tel que communiqués aux représentants syndicaux au quatrième trimestre de l'année 2010.

10  
BBN  
CS

by  
MBN  
SU

# Coca-Cola Entreprise

## Charte de la Diversité dans l'Entreprise

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité - au travers des recrutements et de la gestion des carrières - est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La *Charte de la diversité* adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

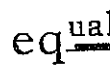
En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

1. **Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.**
2. **Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.**
3. **Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.**
4. **Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.**
5. **Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
6. **Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.**

A Paris, le 13 mars 2007  
En présence de Claude Bébéar

Hubert Patricot,  
Président-directeur général

Cette initiative est soutenue par :



NBN  
CS

⑤  
VBN  
CS

# MERCER

**MMC** MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Consulting. Outsourcing. Investments.

*Coca-Cola Enterprises*



## Coca-Cola Entreprise

### Égalité Salariale H/F

Présentation de la méthode d'Analyse en Composantes Principales (ACP) & de ses résultats

Mercer

Tour Ariane – La Défense 9  
92088 Paris La Défense Cedex  
Téléphone : 01 55 21 35 86  
Fax : 01 55 21 35 95

JE  
KPN  
JC

Issy-Les-Moulineaux, le 18 Novembre 2010

[www.mercer.com](http://www.mercer.com)

# Agenda

*Coca-Cola Enterprises*

→  
B  
VBN  
CJ

## I/ La question de l'égalité salariale, comment se pose le sujet ?

### a/ Constat

- Le bilan social CCE 2009
- L'approche naturelle du sujet

### b/ Présentation de la méthode ACP

- Qu'est-ce que l'Analyse en Composantes Principales ?
- Illustration de la méthode

## II/ Les résultats de l'ACP appliquée à CCE

- Périmètre de l'étude
- Les résultats pour les populations des Cadres & des OETAM
- Analyses complémentaires
- Principales conclusions & recommandations



# I / La question de l'égalité salariale, comment se pose le sujet ?



## A/ Constat

- Le bilan social CCE 2009
- L'approche naturelle du sujet

## B/ Présentation de la méthode ACP

- Qu'est-ce que l'Analyse en Composantes Principales ?
- Illustration de la méthode

by AS MBH  
CS

**1.a**

**La question de l'égalité salariale, comment se pose le sujet ?**  
**Le bilan social CCE 2009**

5  
EBN  
5  
15

➤ Si l'on en reste aux données du bilan social 2009, la rémunération mensuelle moyenne des femmes est supérieure à celle des hommes (3529 € vs 3486 €)

➤ A première vue, ni âge ni ancienneté, ne paraissent aller dans le sens de cet écart :

	âge	anc.
H	39,24	11,78
F	36,3	9,08
moy.	38,47	11,07

➤ Pour autant, les rémunérations moyennes par CSP pour les hommes sont supérieures à celles des femmes :

	O/E	AM	Cadres	Total
H	2711	3316	5716	3486
F	2103	3081	4693	3529
ens.	2660	3250	5307	3497

- Ces résultats paradoxaux posent la question de l'analyse des écarts de rémunérations :
  - Une comparaison des moyennes par groupe d'emploi ne permet pas de comprendre comment se construisent les écarts de rémunération entre hommes et femmes
  - Un ensemble de facteurs (âge, ancienneté, formation, etc.) peuvent expliquer les différences

**1.a**

**La question de l'égalité salariale, comment se pose le sujet ?**  
*Approche « naturelle » du sujet*

**Illustration** (hors CCE)

	Mr X	Mme Y
--	------	-------

Age	49	35
-----	----	----

Ancienneté	12	2
------------	----	---

Performance	A	C
-------------	---	---

Diplôme	B+5	Bac
---------	-----	-----

Grade	3A	1
-------	----	---

Salaire	46 000 €	28 000 €
---------	----------	----------

Au niveau individuel, la différence de rémunération peut être expliquée par :

- La différence de grade
- L'expérience
- Le niveau de performance
- Le diplôme
- L'âge
- Etc.

Le sexe sera donc un facteur, parmi d'autres, de la différence salariale

→ Il faut donc une méthode qui permette d'identifier de manière fiable le poids de chacun des critères dans la différence de rémunération

*Handwritten signature/initials*

## Présentation de la méthode ACP

### Qu'est-ce que la méthode ACP ?

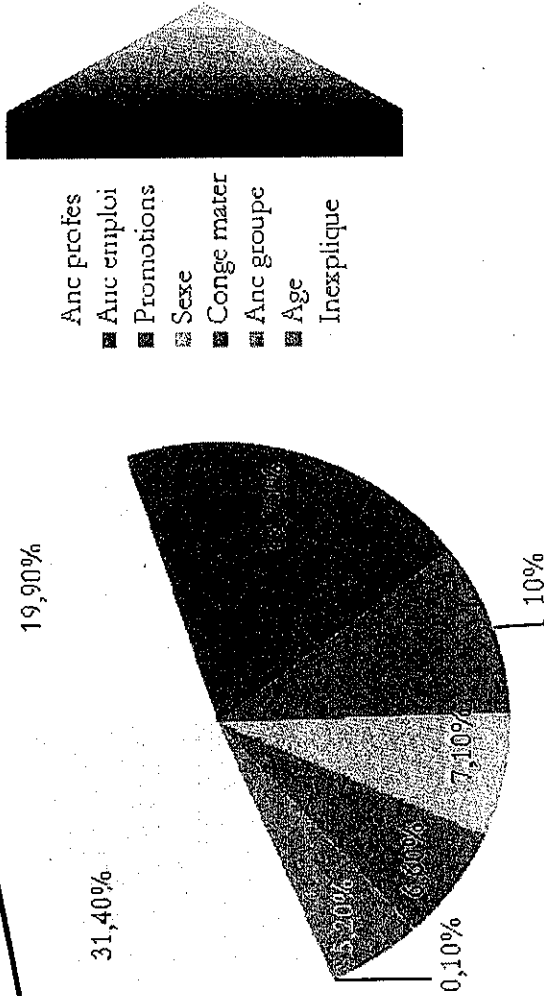
- L'analyse des moyennes des rémunérations est partielle, car elle ne permet pas de **mesurer l'influence des facteurs** (sexe, age, ancienneté ...) expliquant les écarts éventuels de rémunération entre les hommes et les femmes.
- L'Analyse en Composantes Principales est la plus ancienne et la plus accessible des **méthodes statistiques d'analyse de données**.
- Elle permet de **quantifier l'impact des facteurs individuels sur les écarts de rémunération constatés** entre Hommes et Femmes pour un groupe d'emplois homogène : c'est « l'explication de la variance » des rémunérations.
- L'un des fondements de cette méthode est la **décorrélation des facteurs** entre eux, c'est-à-dire la suppression des interdépendances entre deux facteurs liés l'un à l'autre :  
*Exemple : L'âge et l'ancienneté sont deux facteurs fortement corrélés car plus on est âgé, plus on est susceptible d'avoir une forte ancienneté et vice-versa*
- L'Analyse en Composantes Principales est une méthode utilisée par Mercer depuis 2007 et appliquée entre autres à des entreprises du Syndicat de la Presse Magazine et d'Information telles que Prisma Presse, le Groupe Marie-Claire, Mondadori France, le Groupe Express-Roulaarta.

5  
BN  
5

# 1.b Présentation de la méthode ACP

## Illustration de la méthode

**Illustration (hors CCE)**



Explication de la variance en %

Facteurs étudiés	Différentiel en %
Ancienneté professionnelle	19,9%
Ancienneté dans l'emploi	19,7%
Promotions	10%
Sexe	7,10%
Congés/Maternité	6,6 %
Ancienneté au sein du groupe	5,2%
Age	0,1%
<b>Autres facteurs de la variance</b>	<b>31,4%</b>
<b>Ecart total</b>	<b>100 %</b>

### ▪ Critères de fiabilité de la méthode :

- Taille de l'échantillon
- Composition de l'échantillon : répartition H/F
- Homogénéité de l'échantillon : « comparer ce qui est comparable »
- Le % la variance expliquée par l'ensemble des facteurs étudiés
- Le nombre et la pertinence des facteurs étudiés : plus le nombre de variable est important, plus nous obtenons une explication précise de la variance

*Handwritten signatures and initials:*  
 [Signature]  
 MBZ  
 S

## II / Les résultats de l'ACP appliquée à CCE



- Périmètre de l'étude
- Les résultats pour les populations des Cadres & des OETAM
- Analyses complémentaires
- Principales conclusions & recommandations

ly  MBN CS

## 2. Les résultats de l'ACP appliquée à CCE Périmètre de l'étude

- ✓ L'étude ACP appliquée à CCE a été menée sur l'ensemble des effectifs en CDI au 31.12.09
- ✓ L'étude a été conduite sur des **groupes d'emplois homogènes** :
  - Pour les Cadres, le 1<sup>er</sup> niveau d'analyse est celui du Grade
  - Pour les OETAM, le 1<sup>er</sup> niveau d'analyse est la Catégorie Socio-Professionnelle
- ✓ Lorsque les conditions statistiques le permettent (taille de l'échantillon, homogénéité, etc.), il est possible d'affiner les groupes d'emplois **par famille métier**, puis **par poste**.
- ✓ Les données de rémunération utilisées sont : le salaire annuel, la prime d'ancienneté, l'ensemble des éléments variables, l'intéressement et la participation (au titre de l'année de 2009)
- ✓ Un maximum de facteurs ont été intégrés à cette étude, afin d'en garantir sa fiabilité ; en conséquence, nous avons obtenu de très bons taux d'explication de la variance...

Population

Données de rémunération

Facteurs

	Sexe	Age	Anc. Entrep.	Anc. Poste	CSP	Grade ou coef	Détail loc.	Paris vs. Province	Full Time vs. Part Time	Congé Mat.	Congé Pat.	Congé parental	Congé	Formatio n 2009	Promos sur 3 ans	Diplôme	Niveau de prime	Perf. 2009	Famille /Métier	% d'explication de la variance
<b>Cadres CCE</b>																				
Cadres - Population totale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	88%
Grade 99	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	94%
Grade 100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	73%
Grade 101	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	62%
Grade 102	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	77%
<b>OETAM CCE</b>																				
OETAM - Population totale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	93%
Agents de Maîtrise	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	90%
Employés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	91%
Ouvriers	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	92%

Handwritten notes and signatures at the bottom right of the page.

505

**2. Les résultats de l'ACP appliquée à CCE**  
*Les résultats pour la population des Cadres*

Cadres CCE	Effectif				Ecart H/F (%)	Ecart H/F du au sexe (%)	% écart expliqué	% expliqué par d'autres facteurs
	Hommes	Femmes	Total					
Cadres - Population totale	343	232	575	16,46%	1,23%	88,22%	11,78%	
Grade 99	8	19	27	6,33%	0,92%	94,38%	5,62%	
Grade 100	43	64	107	4,32%	0,74%	72,54%	27,46%	
Grade 101	160	81	241	3,73%	0,72%	62,01%	37,99%	
Grade 102	75	41	116	7,06%	2,70%	77,11%	22,89%	



**2.** Les résultats de l'ACP appliquée à CCE  
 Les résultats pour la population des OETAM

Mailles	Effectif		Effectif Total	Écart H/F (%)	Écart H/F du au sexe (%)	% écart explicatif	% explicatif par d'autres facteurs
	Hommes	Femmes					
OETAM - Population totale	1323	317	1640	-0,38%	0,00%	93,46%	6,54%
Agents de Maîtrise	347	127	474	0,89%	0,05%	90,05%	9,95%
Employés	477	156	633	3,17%	0,34%	90,69%	9,31%
Ouvriers	499	34	533	12,36%	1,89%	92,23%	7,77%

MAN  
 B  
 5

## 2. Les résultats de l'ACP appliquée à CCE Analyses complémentaires

5  
2  
3  
5

➤ Lorsque les conditions statistiques le permettent (taille de l'échantillon, homogénéité, etc.), il est possible d'affiner les groupes d'emplois par famille métier, puis par poste.

	<b>Ecart H/F dû au sexe inférieur à 3%</b>	<b>Ecart H/F dû au sexe compris entre 3% et 5%</b>	<b>Ecart H/F dû au sexe supérieur à 5%</b>
<b>Cadres</b>	5 mailles emplois identifiées, comprenant 205 collaborateurs, dont 73 femmes	3 mailles emplois identifiées, comprenant 75 collaborateurs, dont 42 femmes	
<b>Techniciens &amp; Agents de Maîtrise</b>	2 mailles emplois identifiées, comprenant 206 collaborateurs, dont 39 femmes		3 mailles emplois identifiées, comprenant 73 collaborateurs, dont 22 femmes
<b>Employés</b>	3 mailles emplois identifiées, comprenant 418 collaborateurs, dont 96 femmes		
<b>Ouvriers</b>	2 mailles emplois identifiées, comprenant 369 collaborateurs, dont 23 femmes	1 maille emploi identifiée, comprenant 35 collaborateurs, dont 7 femmes	

## 2. Les résultats de l'ACP appliquée à CCE Principales conclusions & recommandations

- ✓ L'analyse en Composantes Principales démontre une **égalité de traitement très satisfaisante** en matière salariale par regroupement de fonction comparable.
- ✓ La cause principale des différences de rémunération moyenne tient essentiellement aux **structures d'emploi**, et notamment à partir du grade 101 de la CSP Cadres.
- ✓ L'action principale à mettre en œuvre concerne donc les **conditions d'accès à ces niveaux**, par promotion essentiellement, et par recrutement externe accessoirement.
- ✓ Un certain nombre **d'ajustements salariaux** ciblés pourrait être envisagé.
- ✓ D'autres mesures hors salaires sont également suggérées, dans une logique plus large d'égalité professionnelle H/F.

S. B. N.



Handwritten initials and numbers: HBN, 05

# MERCER



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

## Romain Bureau

Associé, Leader activité Human Capital et  
Business Transformation MERCER

Office (33) 01 55 21 35 59  
e-mail: [romain.bureau@mercer.com](mailto:romain.bureau@mercer.com)

## Claire Faugeras

Consultante Human Capital MERCER

Office (33) 01 55 21 35 24  
e-mail: [claire.faugeras@mercer.com](mailto:claire.faugeras@mercer.com)

[www.mercer.com](http://www.mercer.com)