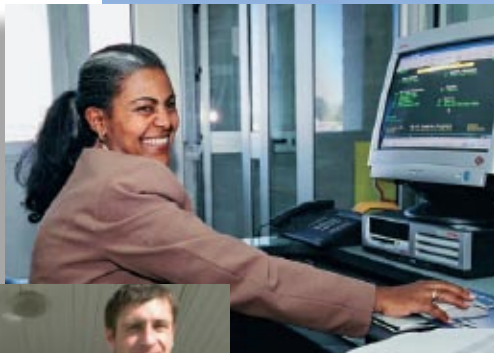


Bureau
international
du Travail

PROMOUVOIR

L'ÉQUITÉ



**SALARIALE AU MOYEN DE L'ÉVALUATION
NON SEXISTE DES EMPLOIS:
GUIDE DE MISE EN ŒUVRE**

Programme pour
la promotion
de la Déclaration
relative aux
principes et droits
fondamentaux
au travail

PROMOUVOIR

L'ÉQUITÉ

**SALARIALE AU MOYEN DE L'ÉVALUATION
NON SEXISTE DES EMPLOIS:**

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

ISBN 978-92-2-121538-7 (imprimé)

ISBN 978-92-2-121539-4 (web pdf)

Première édition 2008

Ce rapport peut aussi être consulté sur le site Internet du Programme focal pour la promotion de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (www.ilo.org/declaration)

Marie-Thérèse Chicha

PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ SALARIALE AU MOYEN DE L'ÉVALUATION NON SEXISTE DES EMPLOIS: GUIDE DE MISE EN ŒUVRE

Bureau international du Travail, Genève BIT, 2008

100p

Bureau international du Travail

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable. Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courrier électronique: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/publns

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	v
CHAPITRE 1: Contexte et objectifs du guide	1
CHAPITRE 2: Le comité d'équité salariale	7
CHAPITRE 3: La sélection des emplois à comparer	17
CHAPITRE 4: Les méthodes d'évaluation des emplois	25
CHAPITRE 5: La collecte des informations relatives aux emplois à évaluer	43
CHAPITRE 6: L'analyse des résultats	57
CHAPITRE 7: La détermination de la valeur des emplois	69
CHAPITRE 8: L'estimation des écarts salariaux entre emplois de même valeur et le versement des ajustements	83
BIBLIOGRAPHIE	92
LISTE DES TABLEAUX	95
LEXIQUE	97

Remerciements

Je tiens à exprimer ma plus vive reconnaissance à Manuela Tomei qui a été à l'origine de ce projet et qui l'a suivi et encouragé tout au long de sa réalisation. Ses commentaires toujours très appropriés ont permis d'améliorer considérablement ce guide. Je remercie également Zafar Shaheed pour son appui ainsi que ses suggestions toujours très pertinentes. Le concours de Lisa Wong a été très précieux puisqu'elle a eu la responsabilité du projet dans la phase finale et complexe de mise au point et de publication.

Je remercie les participants aux diverses réunions de discussion sur le guide qui ont eu lieu à Genève au BIT ainsi que ceux qui ont suivi les séances de formation que j'ai données au Centre international de formation de l'OIT à Turin. Leurs questionnements, leurs critiques et leurs commentaires ont été stimulants et constructifs. Enfin, Éric André Charest, stagiaire au BIT en 2006, a fourni une collaboration de recherche très appréciée.

Marie-Thérèse Chicha
Auteure

PRÉFACE

Partout dans le monde, les disparités salariales entre hommes et femmes sont l'une des caractéristiques récurrentes des marchés du travail. Certes, on constate parfois une réduction des écarts de rémunération, mais, d'une manière générale, les femmes continuent à percevoir un salaire inférieur à celui des hommes. Cette tendance se poursuit malgré l'augmentation spectaculaire du niveau de formation et d'expérience professionnelle des femmes.

Ces écarts salariaux peuvent être imputés à plusieurs causes, dont l'une est la discrimination fondée sur le sexe. La convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, l'une des huit normes fondamentales de l'OIT, s'attache à lutter contre la discrimination en matière de rémunération en posant pour principe que les hommes et les femmes doivent percevoir une rémunération égale, non seulement pour un travail identique ou similaire, mais aussi pour un travail de valeur égale. Ce principe est d'une importance capitale pour la mise en œuvre de l'égalité entre les sexes, étant donné que les femmes occupent très souvent des emplois différents de ceux des hommes. Il importe donc d'évaluer les différents emplois, et les exigences correspondantes, en s'appuyant sur un ensemble de critères objectifs communs, ce qui permettra en outre de mettre en place des systèmes de rémunération plus transparents et plus efficaces et d'améliorer les procédures de recrutement et de sélection.

Pour déterminer si deux emplois de contenu différent sont d'égale valeur, il faut disposer d'une méthode de comparaison. Les méthodes d'évaluation des emplois permettent de déterminer la valeur relative de ces derniers, et, par voie de conséquence, d'apprécier si le salaire correspondant est juste. La dernière publication majeure du BIT sur cet important sujet s'intitulait *Evaluation des emplois* (Genève, 1986). Cette publication a été conçue fondamentalement pour démêler les complexités de cet important outil de ressources humaines et pour le rendre plus accessible à une ample audience au-delà des spécialistes et consultants qui traitent normalement de l'évaluation des emplois. Pour garantir l'objectivité de l'évaluation, la méthode utilisée doit être exempte de biais sexistes, faute de quoi certaines caractéristiques essentielles d'activités exercées généralement par des femmes risquent d'être négligées ou sous-estimées, ce qui contribue à perpétuer la sous-évaluation des emplois féminins et à creuser les écarts de rémunération entre hommes et femmes.

La procédure utilisée pour la mise au point et l'application de ces méthodes d'évaluation des emplois est tout aussi importante que leur contenu proprement technique, car on risque d'introduire sans le vouloir des préjugés sexistes à chaque étape de la conception ou de l'application. Le but de cette publication est de prévenir ce genre de difficultés en indiquant, étape par étape, la marche à suivre pour mettre au point et appliquer une méthode d'évaluation qui soit exempte de tout sexisme.

Le présent guide a été élaboré dans le cadre du suivi du Plan d'action sur l'élimination de la discrimination (2004-2007) adopté à la suite du rapport global intitulé *L'heure de l'égalité au travail*. Il répond à une demande d'assistance technique de plus en plus importante de la part des gouvernements, des organisations de travailleurs et des organes tripartites qui s'occupent de questions relatives au travail et à la parité hommes/femmes. Ce guide s'adresse aux organisations d'employeurs et de travailleurs, aux responsables des organismes chargés des questions d'égalité, aux directeurs des ressources humaines, aux spécialistes des questions d'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'aux praticiens en équité salariale.

Le présent guide a été rédigé par la Canadienne Marie-Thérèse Chicha, professeur titulaire à l'école de relations industrielles de l'Université de Montréal (Canada). Marie-Thérèse Chicha est une spécialiste et praticienne très connue des questions d'égalité de rémunération tant au Canada qu'au niveau international. Elle a travaillé comme consultante et a écrit un certain nombre d'ouvrages et d'articles sur les thèmes de l'égalité de rémunération, de l'égalité en matière d'emploi et de la gestion de la diversité ethno-culturelle. Le guide s'appuie sur l'expérience professionnelle de Marie-Thérèse Chicha ainsi que sur une étude comparative des méthodes d'évaluation des emplois, et autres outils élaborés et appliqués dans différents pays, sur des études de cas et des recherches universitaires portant sur les rapports sociaux de sexe et la gestion des ressources humaines. Le guide a été testé et validé dans le cadre d'activités de formation organisées par le Centre international de formation de l'OIT, situé à Turin en Italie, à l'intention des mandants tripartites.

La mise au point de ce guide a bénéficié des précieuses observations de plusieurs collègues du BIT. Il convient de remercier tout particulièrement Manuela Tomei, qui a conçu le projet et orienté sa préparation. Mes remerciements vont également à Lisa Wong pour avoir mené à bon terme cette publication.

Zafar Shaheed

Directeur

Programme focal pour la promotion de la Déclaration relative
aux principes et droits fondamentaux au travail



TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 1

Objectifs	1
Les causes de la discrimination salariale	1
La portée du principe de l'équité salariale	2
Les avantages de l'équité salariale	4
Objectifs et contenu du guide	5

Contexte et objectifs du guide

OBJECTIFS

Le présent guide de mise en œuvre du principe du salaire égal pour un travail de valeur égale sans discrimination fondée sur le sexe, consacré par la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération 1951, de l'OIT, s'inscrit dans le cadre du suivi de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et notamment du rapport global de 2003 et de celui de 2007, consacrés à l'égalité au travail. Il représente un outil destiné à promouvoir ce principe dans divers milieux de travail.

La convention n° 100 de l'OIT, adoptée en 1951, a été jusqu'ici e par 167 pays. En dépit de ce large consensus autour du principe, l'écart salarial entre les femmes et les hommes demeure une donnée persistante et universelle du marché du travail. Les enquêtes statistiques récentes révèlent que cet écart existe dans des pays à structure économique très différente et que, même s'il a tendance à diminuer dans la plupart d'entre eux, cette évolution s'accomplit à un rythme très lent. L'écart persiste en dépit des progrès importants accomplis par les femmes au niveau de la scolarité et de l'expérience professionnelle.

LES CAUSES DE LA DISCRIMINATION SALARIALE

De nombreux travaux de recherche ont étudié les causes de cet écart et ont permis de dégager deux séries de facteurs. La première recouvre des caractéristiques des individus et des entreprises dans lesquelles ils travaillent. Parmi les facteurs les plus importants figurent :

- le niveau de scolarité et le domaine d'études;
- l'expérience professionnelle sur le marché du travail et l'ancienneté dans l'entreprise ou le poste occupé;
- le nombre d'heures de travail;
- la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Une partie de l'écart salarial pourrait donc être résorbée par des politiques agissant directement sur les facteurs susmentionnés, par exemple l'adoption d'horaires flexibles dans les milieux de

travail afin de permettre aux parents de concilier leur travail et leurs obligations familiales, ce qui permettrait aux mères de famille de ne pas interrompre leur carrière et d'accumuler expérience et ancienneté.

Une fois cette première série de facteurs prise en compte, les études économétriques constatent de façon récurrente l'existence d'un écart résiduel inexpliqué entre le salaire moyen des hommes et celui des femmes. Selon Gunderson, (2006) l'écart résiduel se situerait généralement entre 5% et 15%. En d'autres termes, la discrimination salariale que la convention n° 100 vise à corriger ne correspond pas à la totalité de l'écart salarial observé mais seulement à une portion de celui-ci.

L'écart résiduel reflète une discrimination salariale en fonction du sexe résultant d'une deuxième série de facteurs, sur lesquels nous reviendrons en détail dans les divers chapitres du guide. Il suffit ici de les mentionner:

- les stéréotypes et les préjugés à l'égard du travail féminin;
- les méthodes traditionnelles d'évaluation des emplois conçues en fonction des exigences des emplois masculins;
- le moindre pouvoir de négociation des travailleuses, moins fréquemment syndiquées et occupant de façon disproportionnée des emplois précaires.

Parallèlement, une partie de cet écart résiduel est attribuable à une discrimination directe entre un homme et une femme effectuant le même travail, par exemple, un informaticien et une informaticienne, ou un infirmier et une infirmière. Cette discrimination est aussi couverte par la convention n° 100, mais, étant généralement simple à établir, elle n'est pas traitée dans le présent guide. Afin d'éviter toute ambiguïté et pour se conformer à la pratique de plus en plus répandue, nous désignerons par l'expression *équité salariale* le principe d'une rémunération égale pour un travail de valeur égale qui fait l'objet du guide.

LA PORTÉE DU PRINCIPE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Une des raisons pour lesquelles on a peu progressé jusqu'ici en matière de respect du droit fondamental à l'équité salariale est soulignée par la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (2007):

(...) les difficultés d'application de la convention dans la législation comme dans la pratique résultent surtout du fait que la portée et les incidences du concept de « travail de valeur égale » sont mal comprises. Pourtant, ce concept est la pierre angulaire de la convention. Il est au cœur même du droit fondamental des hommes et des femmes à l'équité salariale pour un travail de valeur égale, au cœur même de la promotion de l'égalité.

Effectivement, il faut admettre que le principe de l'équité salariale peut paraître très exigeant et complexe à première vue. Il requiert de considérer sous un jour nouveau les caractéristiques des emplois, de modifier la perception que l'on a du travail des femmes comparé à celui des hommes, de revoir les systèmes de rémunération en vigueur dans les entreprises et, en dernier lieu, de relever les salaires des emplois féminins. Ces diverses étapes ont souvent été décrites comme longues, coûteuses et ardues. Cette opinion a été fortement influencée par l'historique de l'équité salariale et les premières expériences fondatrices de cette démarche. Elle n'est plus nécessairement vraie dans le contexte des nouvelles façons de promouvoir le principe.

Les applications de l'équité salariale aux États-unis ont eu lieu vers la fin des années 60 et dans les années 70 dans les services publics de certains états ou municipalités. Des initiatives conjointes patronales et syndicales ont été mises en œuvre, souvent sous la menace de poursuites judiciaires. Elles portaient sur une très large gamme d'emplois et un nombre élevé d'employés. Les processus de mise en œuvre ont été longs et coûteux, d'une part à cause du climat conflictuel dans lequel ils se déroulaient et d'autre part en raison de la nouveauté du sujet. C'est à cette époque, en effet, que les premières méthodes d'évaluation sans biais sexistes ont été développées et testées. Par la suite, l'application s'est poursuivie dans d'autres pays, toujours dans un contexte principalement litigieux. En raison de cet historique, l'impression qui a prévalu, et qui demeure encore, est que la réalisation de l'équité salariale demande beaucoup de ressources et se déroule dans un contexte de relations de travail tendues.

Depuis la fin des années 90 on observe un nombre croissant d'initiatives de la part des syndicats dans le but de promouvoir l'équité salariale. Des fédérations syndicales nationales et internationales ont adopté diverses mesures pour étendre l'application de l'équité salariale dans les milieux de travail où elles interviennent. L'Internationale des services publics, notamment, a élaboré une stratégie à plusieurs volets, axés tant sur la sensibilisation et la formation que sur l'application de l'évaluation des emplois dans le secteur public de divers pays.

On observe également le développement d'initiatives en matière d'équité salariale sous forme de partenariats entre plusieurs acteurs. Au début des années 2000, un partenariat a été instauré entre la Commission européenne, des institutions gouvernementales ainsi que des associations syndicales et des experts de divers pays dans le cadre du projet BETSY. Des outils d'évaluation ont été produits et appliqués dans un certain nombre d'entreprises. Au Portugal, un partenariat entre les associations syndicales, les représentants des employeurs, le BIT et la Commission européenne a conduit à l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale dans le secteur de la restauration.

Vers la fin des années 80, des initiatives de plus vaste portée ont été adoptées dans certains pays par la voie de lois dites « proactives ». Le modèle proactif rend obligatoire la mise en œuvre de l'équité salariale dans les entreprises publiques et privées et a été adopté notamment en Suède, au Canada (Ontario et Québec) et en Finlande. Il a généralement les caractéristiques suivantes:

- ➔ Il s'applique à tous les employeurs répondant à certains critères (taille des effectifs par exemple);
- ➔ Il leur impose des obligations de résultats, dans un délai précis;
- ➔ Il leur indique les principaux critères méthodologiques à observer pour atteindre ces résultats;
- ➔ Il est réalisé conjointement entre l'employeur et les représentants des salariés.

Afin de faciliter la mise en œuvre de ce modèle, de nouvelles méthodologies ont été conçues, plus souples et en même temps plus faciles à interpréter et appliquer. Dans la plupart des cas, des organismes publics ont développé une large gamme de documents d'information, de sessions de formation et d'autres types de soutien aux intervenants dans ce domaine. En même temps, la mise en œuvre de l'équité salariale est apparue de plus en plus comme un moyen très efficace d'améliorer la gestion des ressources humaines d'une entreprise et de rendre son système de rémunération plus performant. On a donc la possibilité aujourd'hui de promouvoir l'équité salariale en s'écartant considérablement du modèle judiciaire, lourd et coûteux, en le remplaçant par un nouveau modèle alliant égalité et efficacité, et plus simple à concevoir et à appliquer.

LES AVANTAGES DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Le principal avantage de la mise en œuvre de l'équité salariale est la consécration réelle du droit à l'égalité des travailleuses qui voient leurs compétences reconnues, leurs fonctions valorisées, non seulement symboliquement mais de façon très concrète par un ajustement de leur rémunération. Il s'agit donc d'une question de dignité et de reconnaissance par leurs supérieurs et leurs collègues, dont les effets positifs ont été soulignés par plusieurs travailleuses. Les ajustements salariaux peuvent également avoir un effet non négligeable sur leur capacité à procurer à leur famille un niveau de vie décent et une sécurité économique accrue au moment de leur retraite.

Au-delà des impacts positifs sur les travailleuses, les initiatives mises en œuvre en partenariat ainsi que les lois proactives ont permis de réaliser que l'équité salariale a des effets positifs substantiels pour les entreprises elles-mêmes. Ceux-ci sont de divers ordres: gestion des ressources humaines, utilisation efficace des compétences, relations de travail, attractivité de l'entreprise. Le tableau suivant regroupe les bénéfices observés dans diverses expériences d'équité salariale ¹.

Tableau 1.1. Synthèse des avantages de l'équité salariale

AVANTAGES	INDICATEURS
Amélioration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines	
Plus grande efficacité dans les pratiques de dotation	Réduction du temps consacré au recrutement par les employés responsables
Plus grande efficacité de la formation continue	Productivité et qualité du travail plus élevées
Meilleur maintien dans l'emploi des nouveaux employés au terme de leur période d'essai	Baisse consécutive des coûts de recrutement et de formation
Cohérence de la politique de rémunération et harmonisation de la structure salariale en fonction de la valeur des emplois	Meilleure gestion de la rémunération: économies de temps des employés affectés à la gestion du système de rémunération Répartition plus efficace de la masse salariale entre les divers emplois
Mise en évidence des compétences sous-évaluées des travailleuses	
Amélioration de la qualité des produits et services	Baisse du taux d'erreurs ou de plaintes de la clientèle
Meilleure perception de l'équité organisationnelle et amélioration des relations de travail	
Plus grande satisfaction et renforcement de l'attachement à l'organisation	Baisse du taux de roulement des effectifs, de l'absentéisme et des coûts afférents
Plus grande rapidité dans le règlement des plaintes ou conflits	Baisse du temps consacré au règlement des conflits
Moins grande fréquence des conflits	Idem
Effets sur la réputation et l'attractivité de l'organisation	
Baisse des coûts de recrutement de personnel qualifié	Baisse du temps consacré à la recherche de candidats qualifiés, surtout dans les professions en forte demande
Réduction de la durée de vacance de certains postes	Valeur de la production retardée ou des contrats perdus

Ces avantages sont donc de divers ordres et, parmi les conditions favorables à leur obtention, on retrouve notamment la concertation entre les parties, une formation adéquate des responsables ainsi que la transparence des décisions prises aux diverses étapes.

¹ Pour plus de détails, voir Chicha (2006)

OBJECTIFS ET CONTENU DU GUIDE

Le guide que nous avons élaboré s'appuie sur de nombreuses études provenant de divers pays, sur l'expérience de praticiens ainsi que sur celle acquise par l'auteure dans le cadre de son travail de chercheuse et formatrice au Canada ainsi que dans d'autres pays. Il analyse le processus dans son ensemble, allant du choix des emplois à évaluer jusqu'à l'égalisation des rémunérations, en passant par les différentes phases de l'évaluation des emplois. Son but est d'exposer les divers aspects méthodologiques de la démarche et d'expliquer les critères à observer pour éviter les pratiques discriminatoires.

Le guide s'adresse aussi bien aux responsables patronaux et syndicaux de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale qu'à des praticiens et des formateurs. Son contenu peut être adapté à différents contextes économiques et organisationnels ainsi qu'aux grandes ou petites entreprises. Chacune des étapes décrites amènera les responsables de la mise en œuvre, tant patronaux que syndicaux, à approfondir conjointement la connaissance qu'ils ont de leur milieu de travail, à porter un regard critique sur certains éléments devenus obsolètes ou inappropriés à la suite de changements technologiques ou organisationnels, et surtout à découvrir des aspects ignorés des emplois, notamment ceux qui sont occupés par les femmes.

La flexibilité méthodologique est sous-jacente au contenu du guide: dans certains milieux de travail, petites entreprises par exemple, les étapes pourraient être simplifiées. Dans d'autres, au contraire, elles seront plus détaillées et approfondies. Les responsables ont donc une marge de manœuvre importante, assujettie toutefois à l'obligation d'éviter les biais sexistes. Le guide sera particulièrement utile et plus facile à appliquer s'il est accompagné d'une formation adéquate.

La réalisation de l'équité salariale doit faire l'objet d'une démarche planifiée et structurée souvent appelée *programme d'équité salariale* et qui comprend les étapes suivantes:

- ➔ l'identification des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine à des fins de comparaison;
- ➔ le choix de la méthode d'évaluation;
- ➔ l'élaboration d'outils de collecte des données sur les emplois et la collecte de ces données;
- ➔ l'analyse des résultats;
- ➔ la détermination de la valeur des emplois;
- ➔ l'estimation des écarts salariaux entre emplois de même valeur;
- ➔ le versement des ajustements pour atteindre l'équité salariale.

Les 6 premières étapes représentent un diagnostic de la situation qui conduit au constat de présence ou d'absence d'écarts salariaux entre emplois de même valeur; dans le premier cas, il faudra alors passer à la 7^e étape, c'est-à-dire au versement des ajustements; dans le second, il n'y aura pas d'ajustements salariaux à effectuer.

Chaque chapitre présente une ou deux étapes de la mise en œuvre de l'équité salariale dans une entreprise. Il explique les objectifs, les diverses opérations à effectuer, les critères de non-sexisme ainsi que les bonnes pratiques à suivre. Des listes de contrôle sont présentées, servant d'aide-mémoire aux responsables². Enfin, la plupart des chapitres se terminent par un bref exposé des avantages qui peuvent en être retirés.

² La rédaction du guide s'est appuyée sur un grand nombre de sources provenant de divers pays qui convergent fortement sur plusieurs points et qui sont présentées dans la bibliographie avec l'adresse des sites Web d'où on peut les télécharger. Compte tenu de cette convergence, nous avons jugé qu'il serait inutilement lourd dans un guide d'émailler à répétition le texte de références bibliographiques, d'autant plus que nous les avons fréquemment enrichies ou adaptées.



TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 2

Objectifs	7
La logistique de la mise en œuvre de l'équité salariale dans une entreprise	7
Le comité d'équité salariale	9
Désignation des membres du comité	11
Formation	11
Information	12
Règles de fonctionnement	13
Avantages	13
Liste de contrôle	14

CHAPITRE 2 Le comité d'équité salariale

OBJECTIFS

La mise en œuvre de l'équité salariale comprend un ensemble de tâches devant être accomplies de manière rigoureuse dans le but d'identifier et d'éliminer la discrimination existante dans le système de rémunération. Le présent chapitre expose les grandes étapes des travaux à effectuer, les éléments de logistique à prendre en compte et les modalités de participation des salariés.

LA LOGISTIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DANS UNE ENTREPRISE

L'élaboration du programme d'équité salariale ainsi que son application se dérouleront de manière harmonieuse et efficace si le processus est bien planifié. Selon les diverses expériences vécues de mise en œuvre de tels programmes dans différents pays, les éléments suivants doivent être pris en compte dans la phase qui précède les travaux:

- Prévoir les **ressources** financières et humaines nécessaires. Les ressources financières ont trait principalement aux coûts administratifs du projet, au budget qui sera consacré aux diverses activités: questionnaires, consultants, communication interne, etc. il ne s'agit pas ici des montants alloués aux ajustements, qui certes pourraient faire l'objet d'une provision mais dont on ne peut fixer le montant à l'avance. Les ressources humaines ont trait au nombre de personnes qui seront assignées aux travaux et à la fréquence de leur participation, **par exemple, nombre d'heures par semaine ou par mois, etc;**
- Déterminer les modalités de la **formation** qui sera dispensée. L'équité salariale repose tant sur des connaissances techniques en matière d'évaluation et de rémunération que sur des connaissances relatives à la discrimination, aux stéréotypes et préjugés à l'égard du travail des femmes, aux causes des inégalités en fonction du sexe. Une formation préalable au début des travaux est nécessaire pour ceux qui en auront la responsabilité. Il faudra donc décider qui donnera la formation ainsi que ses modalités;

- Décider si des consultants seront embauchés et fixer les modalités du recrutement. Si la formation que reçoivent les responsables est adéquate, le rôle d'un consultant devient moins nécessaire. Le formateur peut aussi jouer le rôle de consultant pour certains points plus complexes;
- Établir une **stratégie de communication**. Le programme d'équité salariale touchant un sujet très délicat, celui des salaires relatifs dans l'organisation, il faudra veiller à atténuer autant que possible les craintes des salariés. Une stratégie de communication est souvent recommandée dès le début afin d'éviter le développement de rumeurs; elle peut prendre différentes formes, selon le type d'organisation et les moyens dont elle dispose (Saba, 2000);
- Établir le **calendrier des travaux**. Il faudra décider à quel moment chacune des étapes sera réalisée et la date à laquelle les travaux seront terminés et les versements commenceront à être effectués;
- Décider quel type de **participation conjointe** employeur-salariés sera adopté. Les nombreuses expériences réalisées jusqu'ici indiquent que la mise en œuvre de l'équité salariale au moyen d'une démarche conjointe employeurs-employés présente des avantages majeurs sur le plan de l'équité et de l'efficacité, car elle:
 - procure une nouvelle vision des emplois en confrontant des points de vue variés émanant tant des responsables des ressources humaines que des salariés;
 - garantit la légitimité du processus et des résultats aux yeux des salariés;
 - répartit la charge de travail entre plusieurs personnes.

Ces objectifs seront plus sûrement atteints si la participation se traduit par la formation d'un comité dont la composition, les fonctions ainsi que les conditions d'exercice sont bien définies.



LE COMITÉ D'ÉQUITÉ SALARIALE

La participation conjointe employeur-salariés peut être informelle dans une petite entreprise ou, au contraire, dans une grande entreprise, très structurée avec des responsabilités et un mode de fonctionnement bien définis. Dans une petite entreprise, la participation conjointe peut prendre la forme d'un comité très restreint composé, par exemple, d'un représentant de l'employeur et de deux représentants des employés; leur travail sera facilité s'ils peuvent avoir recours au savoir-faire et aux documents d'information d'un organisme gouvernemental spécialisé. En Suède, au Royaume-Uni, au Canada (provinces du Québec et de l'Ontario) notamment, des organismes publics ont produit des documents simplifiés de mise en œuvre de l'équité salariale à l'intention des petites entreprises. Des modèles souples et adaptés sont disponibles et, de plus, comme l'ont noté des dirigeants de petites et moyennes entreprises, les avantages consécutifs à l'équité salariale sont appréciables³. On peut estimer que, dans le cas d'une petite entreprise avec une dizaine d'emplois⁴ à évaluer, le programme pourrait être réalisé en très peu de temps – environ une semaine – si les responsables ont reçu auparavant une formation dans le domaine (voir plus loin).

Dans une moyenne ou une grande entreprise, on pourra établir un comité plus large et plus structuré, assurant la représentation des diverses parties: employeur, salariés syndiqués, salariés non syndiqués. Si le nombre d'emplois à évaluer est important, l'ensemble des étapes 1 à 5 pourrait s'étaler sur une période allant jusqu'à deux ans, notamment lorsque les responsables de la démarche n'y consacrent qu'un petit nombre d'heures par semaine. Dans une très grande entreprise ou dans la fonction publique où le nombre d'emplois différents est très élevé, 150 voire plus, la démarche pourrait prendre plus de temps – jusqu'à trois ans –, mais il s'agit de cas exceptionnels.

Les fonctions du comité d'équité salariale

Les fonctions du comité devraient être assez larges, car les différentes étapes d'un programme d'équité salariale décrites plus haut sont étroitement interdépendantes. La détermination des emplois prédominants permet déjà au départ de se familiariser avec les divers emplois de l'entreprise et avec leurs principales caractéristiques; le choix ou l'adaptation de la méthode d'évaluation oblige les participants à comprendre en quoi consistent les biais sexistes en matière d'évaluation et à bien maîtriser cet outil central de la démarche; la collecte de l'information découle en droite ligne de la méthode puisque le questionnaire est élaboré en fonction des facteurs et sous-facteurs. Il paraît par conséquent logique et souhaitable que ce soient les mêmes personnes qui s'occupent de l'ensemble des étapes du programme. Il y a en quelque sorte un savoir et des compétences qui s'acquièrent petit à petit et qu'il serait dommage de ne pas utiliser tout au long de l'exercice. Un comité d'équité salariale chargé de l'ensemble des étapes du programme, du moins des 5 premières, et dont la composition demeure autant que possible stable⁵, constitue une option recommandable qui permet de progresser de façon efficace et qui:

- ➔ assure la cohérence de la démarche;
- ➔ développe un bon savoir-faire interne autour de la problématique de l'égalité et de l'évaluation des emplois;
- ➔ réduit les délais entraînés par le changement de personnel d'une étape à l'autre.

³ Voir Chicha (2006).

⁴ Précisons qu'il s'agit d'emplois et non de salariés. Il peut y avoir 10 emplois mais une vingtaine de salariés.

⁵ En fait, plus on étale les travaux dans le temps et plus on court le risque de devoir remplacer un ou plusieurs membres du comité.

Composition du comité d'équité salariale

La composition du comité d'équité salariale devrait prendre en compte les aspects suivants:

- Être composée de membres qui ont une connaissance aussi directe que possible des principaux emplois à évaluer;
- Être composée de membres qui sont prêts à reconnaître et à éliminer les biais sexistes qui peuvent affecter la démarche ou les outils d'évaluation;
- Permettre aux travailleuses de jouer un rôle significatif dans cette problématique qui les concerne au premier chef.

À cette fin, certains critères doivent être observés:

■ PRÉSENCE DES SALARIÉS

La présence des salariés au sein du comité d'équité salariale devrait être relativement importante afin d'assurer une meilleure prise en compte des caractéristiques des emplois à évaluer. Cette présence légitime également le processus aux yeux de leurs collègues et facilite l'acceptation des résultats. Pour répondre à ces préoccupations, il serait indiqué qu'ils représentent au moins la moitié des membres du comité d'équité salariale.

■ PRÉSENCE DES FEMMES

Parmi les membres salariés du comité d'équité salariale, les femmes devraient être bien représentées notamment pour:

- contribuer à mieux déceler les exigences ignorées des emplois féminins;
- exercer une influence sur les décisions.

Cette représentation pourrait dépasser 50%, selon l'importance des effectifs féminins de l'organisation et le nombre d'emplois à prédominance féminine à évaluer.

Il serait bon que les salariées choisies pour participer à la mise en œuvre proviennent des emplois à prédominance féminine (pour une définition de ces emplois, voir le chapitre 3). Compte tenu des enjeux de l'exercice, **les emplois à prédominance féminine qui comptent le plus grand nombre de salariés devraient avoir la priorité.**

Par exemple, dans une banque où les caissières représentent l'emploi à prédominance féminine le plus important en nombre alors que les adjointes administratives ne sont qu'en faible effectif, il sera indiqué de demander à une caissière de siéger au comité.

Enfin, si **les travailleuses issues de minorités ethniques** sont concentrées dans certains emplois, il faudra également leur assurer une représentation, car leurs emplois sont susceptibles d'être particulièrement désavantagés au plan de la rémunération.

Par exemple, si dans une usine de vêtements, on constate que les couturières sont en grande partie des femmes de minorités ethniques, il sera recommandé de les faire participer au comité.

Dans le cas de grandes entreprises, il ne faut pas hésiter à choisir des **salariés provenant de niveaux hiérarchiques différents**. Les femmes étant concentrées dans des emplois subalternes, il est à craindre parfois qu'elles ne puissent pas bien comprendre le processus d'évaluation. Or l'expérience montre que avec une formation adéquate et au sein d'un groupe sans préjugés, elles peuvent faire d'excellentes évaluatrices.

DÉSIGNATION DES MEMBRES DU COMITÉ

Les participants à la démarche conjointe, que celle-ci se fasse ou non par la voie d'un comité, devront être désignés par les parties qu'ils représentent:

- L'employeur pour les représentants de la direction
- L'exécutif syndical pour les membres syndiqués.

Il est important que les représentants patronaux et syndicaux distinguent clairement le processus de réalisation de l'équité salariale de celui de la négociation d'une convention collective. L'équité salariale est un droit fondamental qui ne doit pas être assujéti aux concessions ou compromis qui caractérisent une négociation de convention collective. La distinction entre les enjeux de l'équité salariale et ceux des conventions collectives permet aussi de limiter les conflits potentiels entre les intérêts des femmes et ceux des hommes au sein des syndicats.

Dans les entreprises non syndiquées, les salariés doivent également participer à la mise en œuvre de l'équité salariale. Compte tenu du fait qu'ils n'ont généralement pas de structures collectives, l'employeur devrait leur ménager du temps pour élire leurs représentants.

FORMATION

Il est unanimement reconnu qu'afin de bien remplir leurs fonctions les membres du comité devraient recevoir une formation de base à deux volets: dynamique de la discrimination salariale et aspects méthodologiques de la mise en œuvre.

Le premier volet a pour but d'aider à identifier les préjugés et stéréotypes qui peuvent se manifester aux différentes étapes du programme et devrait traiter des points suivants:

- les facteurs explicatifs de la discrimination salariale;
- l'influence des préjugés et stéréotypes sur la perception des emplois;
- influence des préjugés et stéréotypes sur les méthodes d'évaluation;
- influence des préjugés et stéréotypes sur les systèmes de rémunération.

Le deuxième volet a pour but de permettre aux représentants de mener les travaux avec rigueur et de comprendre les propositions faites par des experts internes ou externes. Il devrait couvrir notamment:

- La méthode d'évaluation;
- Les procédures de collecte des données;
- Les procédures d'évaluation;
- Les composantes de la rémunération globale;
- Les valeurs et la mission de l'entreprise.

Ces formations pourraient être accomplies, entre autres, selon l'une des approches suivantes:

- groupes de discussion;
- exercices de mise en situation;
- études de cas.

Certaines expériences montrent qu'il n'est pas inutile aussi de donner une formation sur le fonctionnement en groupe afin de faciliter les interactions entre les membres du comité.

INFORMATION

Une information complète et transparente est une condition essentielle pour que le processus se déroule correctement et que les salariés ne soient pas sceptiques à l'égard des résultats. Deux types d'information doivent être considérés.

■ L'INFORMATION DESTINÉE AUX MEMBRES DU COMITÉ

Pour que les membres du comité puissent accomplir leurs fonctions, il faut que l'employeur leur fournisse les informations dont ils ont besoin, notamment celles ayant trait aux effectifs, à leur statut, aux composantes de leur rémunération globale, aux changements intervenus dans l'entreprise une fois l'égalité instaurée, etc.

Compte tenu du caractère sensible de certaines informations, les responsables doivent s'engager par écrit à en garantir la confidentialité. Ces informations ne devraient être utilisées que dans le cadre des travaux relatifs à l'équité salariale.

■ L'INFORMATION DESTINÉE AUX SALARIÉS

Il est important que les salariés soient périodiquement informés des principales étapes accomplies, par exemple:

- L'instauration et la composition du comité;
- Le calendrier des travaux;
- Les emplois qui seront évalués;
- La collecte des informations sur les emplois;
- Les résultats de l'évaluation;
- Les ajustements salariaux.

Qu'il s'agisse de la valeur attribuée aux emplois ou des ajustements salariaux, aucune de ces informations ne devra être nominative: il faudra communiquer les données par emploi et non par salarié.

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Les règles de fonctionnement devront être établies dès le départ.

Le recours au consensus plutôt qu'au vote, bien que prenant plus de temps surtout au début, a plusieurs avantages:

- ➔ Il permet d'écouter différents points de vue;
- ➔ Il entraîne un approfondissement des différents enjeux d'une question;
- ➔ Les décisions sont plus susceptibles de rallier l'ensemble des salariés.

Afin que les membres puissent remplir pleinement leurs fonctions, des garanties de divers ordres doivent être prévues:

PROTECTION CONTRE DES REPRÉSAILLES: Afin qu'ils puissent effectuer leurs travaux librement, les membres du comité devraient être protégés contre les représailles qui pourraient résulter de prises de position ou d'opinions qu'ils auraient exprimées au sein du comité;

MAINTIEN DU SALAIRE: Le temps consacré aux travaux du comité ainsi qu'à la formation devrait être considéré comme du temps de travail et rémunéré en conséquence;

HORAIRE DES RÉUNIONS: Les horaires prévus pour les réunions ne devraient pas entraver la participation des salariés ayant des charges familiales, ce qui désavantagerait particulièrement les femmes.

AVANTAGES

La participation conjointe, notamment au sein d'un comité structuré des salariés, contribue à:

- légitimer la démarche et les résultats aux yeux des employés, notamment si les membres du comité jouissent d'une réputation d'impartialité et d'intégrité;
- assurer une meilleure connaissance des emplois et diminuer le risque d'erreurs et de discrimination, à condition que les membres du comité aient reçu une formation recouvrant les deux volets mentionnés (voir formation, p. 11 de ce chapitre) plus haut et qu'une information transparente et complète ait été mise à leur disposition;
- éviter le recours extensif à des consultants externes et les coûts associés;
- améliorer les relations de travail si les membres du comité ont pris l'habitude de travailler en vue de la réalisation d'un objectif commun et de procéder par consensus.

Dans le cas d'une très grande entreprise ayant de nombreux établissements et une large gamme d'emplois très différents (une centaine ou plus), on peut prévoir deux ans si les personnes qui sont chargées de l'évaluation y consacrent seulement quelques heures par semaine.



- Un comité d'équité salariale a-t-il été constitué dès le début de la démarche?
- Ce comité a-t-il clairement défini son mandat?
- Ce mandat a-t-il été diffusé auprès de l'ensemble des employés?
- Le comité représente-t-il au moins 50% des employés de l'entreprise?
- Les femmes sont-elles majoritaires parmi les membres salariés?
- Les emplois à prédominance féminine qui comptent le plus grand nombre de salariés sont-ils représentés?
- Les travailleuses issues de minorités ethniques font-elles partie du comité?
- Dans les entreprises non syndiquées, les salariés sont-ils bien représentés au sein du comité?
- Dans les entreprises syndiquées, les intérêts des salariés non syndiqués sont-ils équitablement pris en compte?
- Les membres du comité ont-ils reçu une formation conjointe?
- Cette formation recouvre-t-elle autant les biais sexistes que les aspects méthodologiques?
- L'employeur met-il à la disposition des membres du comité toute l'information nécessaire pour accomplir leurs tâches?

- ❑ Les membres du comité se sont-ils engagés à préserver la confidentialité de ces informations?
- ❑ Les règles de fonctionnement du comité ont-elles été établies dès le départ?
- ❑ La prise de décisions se fait-elle autant que possible sur la base du consensus?
- ❑ Les membres du comité sont-ils protégés contre toutes représailles liées à leur participation?
- ❑ Le temps consacré aux activités du comité est-il considéré comme du temps de travail et rémunéré en conséquence?
- ❑ L'horaire des réunions du comité tient-il compte des exigences de la conciliation du travail et des obligations familiales?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.





TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 3

Objectif et séquence	17
La détermination des emplois de l'entreprise	18
La prédominance sexuelle des emplois et la discrimination salariale	19
L'absence de comparateur masculin	21
Avantages	22
Liste de contrôle	23

CHAPITRE 3 La sélection des emplois à comparer

OBJECTIFS ET SÉQUENCE

Dans le présent chapitre, on explique comment se fait la sélection des emplois qui seront comparés à l'intérieur de l'entreprise afin de déterminer l'écart de rémunération dû à la discrimination. Le critère de comparaison des emplois est celui qui est lié au motif de discrimination que l'on veut combattre. Par exemple, s'il s'agit de corriger la discrimination selon le sexe, on devra comparer les rémunérations des emplois à prédominance féminine à celles des emplois à prédominance masculine. S'il s'agit de discrimination selon l'origine ethnique, on comparera les emplois détenus par des personnes ayant une origine ethnique ou étrangère à ceux qui sont détenus par des personnes n'ayant pas ces caractéristiques. Dans ce guide nous mettons l'accent principalement sur le sexe comme motif de discrimination.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Déterminer la liste des emplois de l'entreprise

Déterminer leur prédominance masculine ou féminine

Vérifier la rigueur des critères utilisés pour déterminer la prédominance

Vérifier l'absence de biais sexistes

Le cas échéant, déterminer la stratégie qui sera suivie en l'absence de comparateurs masculins

LA DÉTERMINATION DES EMPLOIS DE L'ENTREPRISE

Dans un programme d'équité salariale, **il est recommandé généralement d'inclure tous les emplois de l'entreprise**. Il existe aujourd'hui des méthodes qui permettent d'évaluer simultanément une grande variété d'emplois allant de mécanicien à infirmière, secrétaire ou ingénieur. C'est seulement en évaluant tous ces emplois avec la même méthode qu'on pourra les comparer entre eux. Si on utilise une méthode A pour les emplois de cols bleus, généralement masculins, et une méthode B pour les emplois de bureau, généralement féminins, on sera forcé de comparer les cols bleus entre eux et les cols blancs entre eux. Une partie de la discrimination salariale fondée sur le sexe ne pourra donc pas être corrigée ni mesurée.

Souvent dans les entreprises, **on trouvera regroupés sous une même dénomination des emplois qui nécessitent des compétences, des fonctions ou des responsabilités partiellement différentes**. Combiner sous un même titre des emplois qui ont des exigences différentes entraînera beaucoup de difficultés plus tard au moment de l'évaluation.

Exemple: dans une entreprise de vente en gros, on regroupe sous le titre de vendeur des employés qui s'occupent de la vente à d'autres entreprises de matériel informatique de pointe et d'autres qui vendent du petit matériel de base à des détaillants. Bien qu'ayant le même titre, ces deux fonctions requièrent des connaissances différentes, beaucoup plus approfondies et étendues pour la première que pour la seconde. Il sera nécessaire de les scinder et de leur donner des titres distincts.

À l'opposé, on peut aussi retrouver sous des titres différents des emplois qui sont semblables. Il se peut qu'historiquement ces titres recouvraient réellement des différences de responsabilités ou de qualifications; celles-ci se seraient estompées avec les changements technologiques, mais les emplois auraient gardé leurs titres respectifs. Dans ce cas, pour des raisons de simplicité, il vaut mieux les regrouper, sinon on risque d'alourdir inutilement la démarche.

Les questions qu'il faut se poser dès le début pour bien définir les emplois de l'entreprise à des fins d'équité salariale sont les suivantes:

Les emplois considérés ont-ils des responsabilités ou des fonctions semblables?

Si ce n'est pas le cas, même si les emplois ont le même titre, il faudra les séparer et leur donner des titres différents, par exemple, chargé de vente aux entreprises et chargé de vente aux détaillants.

Les emplois considérés requièrent-ils des qualifications semblables?

Par exemple, dans un programme d'équité salariale établi pour le secteur de la restauration, la même appellation de chef cuisinier est utilisée aussi bien pour les grands restaurants que pour les petits. Or, en examinant de près les qualifications requises, on constate qu'un chef de grand restaurant doit savoir gérer une équipe d'assistants spécialisés, planifier des événements gastronomiques importants, etc., alors que ces compétences ne sont pas exigées d'un chef de petit restaurant. En cas d'évaluation des emplois par secteur économique, le comité devra donc distinguer les deux emplois en leur attribuant des titres différents et en les évaluant par la suite séparément.

LA PRÉDOMINANCE SEXUELLE DES EMPLOIS ET LA DISCRIMINATION SALARIALE

La prédominance sexuelle des emplois est une donnée cruciale car on sait que les préjugés et les stéréotypes au sujet du travail féminin sont une cause majeure de leur sous-évaluation et de leur sous-rémunération.

Il faut donc dès le départ identifier à l'intérieur de l'entreprise les emplois qui sont à prédominance féminine, car ils sont susceptibles de faire l'objet d'une discrimination au plan salarial. **Il faut également identifier les emplois à prédominance masculine** auxquels ils seront comparés pour estimer l'écart de rémunération.

On pourrait, comme cela se fait dans certains pays, en Suède notamment, comparer les emplois à prédominance féminine à tous les autres emplois de l'organisation. En pareil cas, il est inutile d'identifier les emplois à prédominance masculine, ce qui simplifie la démarche. Toutefois les comparateurs incluront des emplois dits « neutres », c'est-à-dire qu'on ne peut associer ni aux femmes ni aux hommes et qui sont donc étrangers à la problématique de la discrimination. On risque alors d'aboutir à une moins bonne mesure de l'écart salarial discriminatoire.

Les critères de détermination de la prédominance

Plusieurs critères de détermination de la prédominance peuvent être utilisés conjointement ou isolément. Ces critères ont été retenus car de nombreux travaux de recherche ont démontré leur impact sur la dévalorisation du travail féminin et sa sous-rémunération. Ils constituent donc de bons indicateurs pour identifier les emplois pouvant être sujets à discrimination salariale.

Le pourcentage de femmes ou d'hommes

En effet, les données statistiques indiquent que plus la proportion de femmes dans un emploi est élevée, plus le salaire relatif est faible, et vice-versa. Dans certains pays, un emploi est considéré comme étant à prédominance féminine ou à prédominance masculine si les femmes ou les hommes représentent au moins 60% des effectifs, dans d'autres, le seuil est fixé à 70%. Il est important de réaliser que plus on fixe un seuil élevé et plus on réduit le nombre d'emplois à prédominance féminine ou masculine. Il n'existe pas d'études concluantes permettant de choisir un seuil particulier.



Un premier critère qui permet de décider si un emploi est à prédominance féminine ou masculine est le pourcentage de femmes ou d'hommes qui l'occupent.

Pour calculer ce pourcentage, il est important de prendre en compte tous les employés, quel que soit leur statut, car souvent les emplois où la précarité est répandue sont des emplois féminins. L'exemple suivant permet de comprendre que en excluant du compte les travailleurs précaires, on risque de modifier la prédominance et de priver injustement des travailleuses du bénéfice de l'équité salariale.

Par exemple, dans un emploi on compte 20 salariés:

*4 hommes et 1 femme ont un statut permanent,
4 hommes et 11 femmes ont un statut temporaire.*

La prédominance calculée en excluant les emplois temporaires est masculine à 80% (4/5). L'ensemble des employés ne peut donc bénéficier de l'équité salariale.

La prédominance calculée en incluant les emplois temporaires est féminine à 60% (12/20). L'ensemble des employés, notamment les travailleuses à statut temporaire, pourra bénéficier éventuellement des ajustements aux fins d'équité salariale.

Il faudra inclure tous les salariés de l'organisation, qu'ils soient à plein temps ou à temps partiel, au bénéfice de contrats à durée indéterminée ou déterminée.

L'historique récent de l'emploi

Il peut arriver que, dans un cas où il y a peu d'employés dans une profession donnée, disons 4 ou 5, le départ de deux d'entre eux modifie le pourcentage et de ce fait même, la prédominance.

Exemple: une entreprise compte depuis 2000 10 dessinateurs dont seulement femme. En 2005, plusieurs d'entre eux prennent leur retraite, d'autres sont embauchés, si bien que la proportion en 2006 est de 7 femmes pour 3 hommes. Il serait absurde de considérer alors que cette profession est devenue féminine et susceptible de discrimination salariale parce qu'en un an elle est passée de 20% à 70% de femmes. C'est pourquoi dans certaines provinces comme en Ontario et au Québec⁶, on suggère d'examiner l'évolution historique, ce qui dans un tel cas amènera à considérer, en 2006, cette profession comme étant à prédominance masculine.

Jusqu'où remonter dans le temps? En principe, il faudrait remonter jusqu'au moment où le salaire de cette profession a été fixé. Si elle était masculine à ce moment-là, il y a lieu de retenir cette caractéristique lors de l'exercice. L'exercice est plus évident dans le cas d'employés syndiqués, puisqu'on remontera alors à la date de signature de la dernière convention collective. Autrement, dans la pratique, une période rétroactive de 5 à 6 ans devrait suffire. Cette approche assure aussi la stabilité des résultats, sinon tout changement de prédominance dans une profession les remettrait en question.

Le stéréotype

Enfin, un autre indicateur pertinent à considérer est la question de savoir si la profession est cataloguée comme féminine – infirmière, enseignante du primaire, réceptionniste, caissière – ou masculine – cadre supérieur, programmeur-analyste, camionneur, électricien. Il se peut que dans une entreprise le seul poste de réceptionniste-téléphoniste soit occupé par un homme. Or il s'agit d'un emploi qui est catalogué comme féminin et dont le salaire est probablement affecté par ce stéréotype. Les responsables de la démarche relative à l'équité salariale pourront le classer parmi les emplois à prédominance féminine.

Comment identifier les stéréotypes? Diverses sources sont possibles:

- les statistiques globales du marché du travail;
- le profil féminin ou masculin de la profession dans le secteur considéré (par exemple, les chefs des grands restaurants sont des hommes alors que les chefs des petits restaurants sont des femmes. Il en va de même pour les serveurs de table);
- l'appellation féminine ou masculine courante de la profession (par exemple, on dit spontanément une infirmière et un électricien).

Dans la pratique, les responsables de cette étape devront décider de la prédominance sexuelle de chaque emploi en comparant les résultats des 3 indicateurs et, s'ils ne vont pas dans le même sens, en choisissant l'option qui leur paraît la plus probante.

Lorsque aucun des indicateurs n'est probant, on pourra considérer que l'emploi est neutre. Dans un tel cas, il ne sera pas pris en compte dans les comparaisons salariales.

L'ABSENCE DE COMPARETEUR MASCULIN

Dans certains secteurs très féminisés, on ne retrouve aucun emploi masculin chez les salariés de plusieurs entreprises. Étant donné que, traditionnellement, les comparaisons se font à l'intérieur de chaque entreprise, il peut alors paraître impossible de mesurer et de corriger la discrimination salariale. Or les secteurs féminisés, comme l'industrie du vêtement, sont souvent ceux où l'on retrouve bas salaires, emplois précaires et concentration de travailleuses immigrantes.

Les éléments d'une solution pour sortir de cette impasse peuvent être recherchés du côté des initiatives de branches ou des comités sectoriels. En effet, on pourrait alors retrouver des emplois masculins dans d'autres entreprises de la branche et les utiliser comme référence.

AVANTAGES

Cette étape souvent ignorée dans les programmes d'équité salariale entraîne un certain nombre d'avantages, notamment:

- Elle permet de rendre plus cohérents les titres et le contenu des emplois, ce qui facilite par la suite la gestion du personnel;
- Elle permet aux membres du comité d'équité salariale de se familiariser avec la notion de stéréotype et avec l'influence exercée par les stéréotypes et, par la suite, de mieux appréhender la façon dont ils influent sur les divers aspects de l'évaluation;
- Elle permet de mieux identifier la ségrégation professionnelle existant dans l'entreprise et ainsi d'élaborer des programmes d'égalité professionnelle.



Liste de contrôle

- A-t-on inclus dans le programme tous les emplois de l'entreprise?
- A-t-on vérifié qu'un même titre d'emploi ne regroupe pas des emplois dont les fonctions ou les qualifications sont différentes?
- A-t-on vérifié que des emplois semblables ne se retrouvent pas sous deux appellations distinctes?
- A-t-on déterminé les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine?
- Les critères utilisés pour déterminer la prédominance sont-ils multidimensionnels?
- Les effectifs des emplois à prédominance prennent-ils en compte tous les salariés de l'entreprise, qu'ils soient à plein temps ou à temps partiel, au bénéfice de contrats à durée indéterminée ou déterminée?
- Dans les entreprises ne comptant aucun comparateur masculin, a-t-on examiné les options possibles pour mettre en œuvre l'équité salariale?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.



TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 4

Objectif et séquence	25
Choix de la méthode	26
Les facteurs d'évaluation	27
Les sous-facteurs	28
Qualifications : sous-facteurs	29
Efforts : sous-facteurs	31
Responsabilités : sous-facteurs	32
Conditions de travail: sous-facteurs	34
Les niveaux des sous-facteurs	36
Les avantages	39
Liste de contrôle	40

Les méthodes d'évaluation des emplois

OBJECTIF ET SÉQUENCE

Une méthode d'évaluation des emplois a pour finalité de mesurer à l'aide de critères communs les caractéristiques des emplois d'une entreprise dans le but d'établir leur valeur relative. Dans le cadre de l'équité salariale, elle permet plus spécifiquement de vérifier si des emplois à prédominance féminine et des emplois à prédominance masculine d'égale valeur font l'objet de la même rémunération.

En règle générale, le document ou manuel présentant la méthode d'évaluation devrait comprendre deux parties:

La première présentant les facteurs et sous-facteurs retenus dans la méthode.

La seconde expliquant comment interpréter ces facteurs et sous-facteurs et comprenant à cette fin des illustrations concrètes, propres à l'entreprise ou au secteur considéré.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Choisir la méthode

Choisir ou adapter les sous-facteurs d'évaluation

Vérifier qu'ils recouvrent bien les aspects ignorés du travail féminin

S'assurer de leur rigueur

Déterminer les dimensions permettant de mesurer les sous-facteurs

Déterminer le nombre de niveaux par sous-facteur et les définir

S'assurer de la rigueur et du non-sexisme des niveaux

S'assurer que la méthode a été entièrement consignée par écrit avec clarté et précision

CHOIX DE LA MÉTHODE

Type de méthode

Les méthodes d'évaluation se répartissent entre **méthodes globales et méthodes analytiques**. Les premières, telles que la méthode dite du « rangement » et celle des classifications, comparent les emplois et les classent sur la base d'exigences de base sans procéder à une analyse détaillée de leur contenu. L'approche globale a pour inconvénient majeur de ne pas permettre d'identifier et d'éliminer l'influence des préjugés et stéréotypes qui dévalorisent les emplois à prédominance féminine. C'est pourquoi elle est souvent déconseillée dans un contexte d'équité salariale.

Les méthodes analytiques permettent d'examiner systématiquement toutes les exigences des emplois d'une entreprise, de les évaluer et les comparer à l'aide de critères communs, précis et détaillés. La méthode par points et facteurs, appelée couramment **la méthode par points**, est celle qui aujourd'hui est reconnue comme la plus appropriée pour l'évaluation dans un contexte d'égalité. C'est elle qui sous-tend la méthodologie présentée dans le guide.

Élaboration de la méthode

Plusieurs options sont possibles en vue de déterminer une méthode d'évaluation non sexiste adaptée aux caractéristiques de l'entreprise:

- Modifier une méthode d'évaluation déjà utilisée dans l'entreprise;
- Élaborer une nouvelle méthode d'évaluation à partir de documents disponibles à cette fin;
- Si des initiatives sectorielles ont été mises en œuvre, adapter la méthode d'évaluation élaborée pour les entreprises du secteur;
- Acquérir une méthode développée par un consultant. Dans ce dernier cas, on trouve sur le marché une grande variété de méthodes; certaines d'entre elles ne prennent pas en considération, ou très peu, les enjeux liés à l'équité salariale. Avant d'arrêter son choix sur l'une ou l'autre des méthodes de consultants, il convient de se poser un certain nombre de questions. **Il faut notamment s'assurer que la méthode répond bien aux critères de non-sexisme.**



La méthode peut-elle être adaptée aux catégories d'emplois à prédominance masculine ou féminine de votre entreprise:

- L'origine de sa méthode. Quand a-t-elle été conçue? Pour quels types d'emplois ou de secteurs?
- Où est-elle le plus souvent utilisée?
- Quels changements ont été introduits pour l'adapter aux fins de l'équité salariale?
- La méthode peut-elle être adaptée aux catégories d'emplois à prédominance masculine ou féminine de votre entreprise?
- Le consultant est-il prêt à faire participer pleinement les membres du comité responsable du programme, là où il existe? Notamment à expliquer sa méthode aux membres du comité de façon claire et détaillée?
- La méthode comprend-elle les 4 facteurs d'évaluation: qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail? D'autres facteurs qui n'appartiennent à aucun de ces 4 facteurs ont-ils été indûment rajoutés?
- La définition des sous-facteurs contient-elle des éléments sexistes? Prend-elle en compte les éléments des emplois féminins souvent ignorés?
- Les outils d'évaluation, tels que le questionnaire, sont-ils dénués des biais discriminatoires?
- La démarche d'application que la méthode préconise est-elle susceptible de créer des biais discriminatoires?
- Comment le consultant s'assure-t-il que la méthode, les outils et la démarche sont dénués de toute discrimination fondée sur le sexe? A-t-il des moyens de contrôle fiables?

LES FACTEURS D'ÉVALUATION

La plupart des méthodes d'évaluation par points comprennent **quatre facteurs** de base:

- ➔ les qualifications;
- ➔ les efforts;
- ➔ les responsabilités et;
- ➔ les conditions dans lesquelles le travail est accompli.

Selon les spécialistes en matière d'évaluation et de rémunération, **ces quatre facteurs sont nécessaires et suffisants** pour évaluer toutes les tâches accomplies dans les entreprises, quel que soit le type de secteur économique auquel elles appartiennent.

Chacun des quatre facteurs doit être utilisé pour évaluer chacun des emplois.

Exemple: dans une entreprise donnée, il ne faudrait pas évaluer les électriciens en fonction des qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail, et les secrétaires seulement en fonction des qualifications, efforts et responsabilités, sous prétexte que leurs conditions de travail sont bonnes. Les secrétaires travaillent aussi dans des conditions difficiles qu'il est important d'évaluer.

LES SOUS-FACTEURS

Les quatre facteurs de base devront être décomposés en **sous-facteurs** permettant de tenir compte des caractéristiques plus détaillées et plus variées des différents types d'emplois de chaque entreprise⁸. Par exemple, le facteur Qualifications peut être décomposé en *Connaissances professionnelles*, *Dextérité manuelle*, *Aptitudes aux relations interpersonnelles*; le facteur Effort en *Effort mental* et *Effort physique*, et ainsi de suite.

La plupart des méthodes comprennent entre **10 et 16 sous-facteurs** au total, en fonction de la taille des entreprises et de la variété des emplois à évaluer. Bien que découlant des quatre facteurs de base, le choix des sous-facteurs ainsi que leur interprétation concrète peuvent varier selon le type de secteur économique. Deux conditions doivent absolument être remplies: la rigueur méthodologique et l'absence de biais sexistes.

La rigueur

Adaptation à l'entreprise

Le choix des emplois à comparer, effectué à l'étape précédente, a permis aux responsables d'acquérir des informations sur les divers groupes professionnels et les types d'emplois et de tâches existant dans l'organisation. Ces connaissances seront très utiles ici pour adapter le contenu de la méthode d'évaluation aux caractéristiques de l'organisation.

Les petites entreprises auront besoin d'une méthode assez simple, pouvant compter au total 7 à 8 sous-facteurs.

Absence d'ambiguïté

Un sous-facteur ne doit pas regrouper des éléments disparates, car les évaluateurs auront de la difficulté à l'interpréter. Ce serait le cas, par exemple, si un sous-facteur recouvrait en même temps *Manipulations d'objets lourds*, *Positions de travail contraignantes* et *Attention visuelle*, trois dimensions très différentes de l'effort physique. Le manque de précision dans la définition de ce sous-facteur risquerait d'entraîner des résultats non fiables:

- ➔ La mesure de ce sous-facteur sera très complexe;
- ➔ Les emplois qui sont soumis simultanément à ces trois exigences risqueront d'être sous-évalués.

Absence de double emploi

Il faut éviter qu'un sous-facteur soit pris en compte deux fois: par exemple, certaines méthodes d'évaluation conçues principalement pour des travaux manufacturiers comprenaient un sous-facteur de qualification intitulé *Aptitude à manipuler des équipements lourds* et un sous-facteur d'effort intitulé *Déplacement d'objets lourds*. Si l'on compte deux fois le même facteur, les emplois dont les exigences sont particulièrement élevées sur ce plan seront surévalués par rapport aux autres.

L'absence de biais sexistes

Les emplois à prédominance féminine ont fréquemment des exigences différentes de celles des emplois à prédominance masculine, que ce soit en termes de qualifications, d'efforts, de responsabilités ou de conditions de travail. Jusqu'à récemment, les emplois à prédominance féminine étaient évalués par des méthodes conçues principalement pour les emplois à prédominance masculine, ce qui explique une partie de la discrimination salariale. Il faut donc être vigilant dans le choix de la méthode et **s'assurer que son contenu est adapté également aux deux séries d'emplois à prédominance masculine ou féminine.**

⁸ Un petit nombre de méthodes, comme la méthode ABAKABA, (Katz et Baitsch 1996), utilisent une approche différente pour définir et regrouper les différents critères, mais les variables prises en compte sont comparables.

Choix des sous-facteurs

Le choix des sous-facteurs laisse une grande latitude aux responsables qui doivent chercher à les faire correspondre le mieux possible aux emplois de l'entreprise. Comme nous le verrons plus loin, en accomplissant cette tâche, il est important qu'ils n'oublient pas **d'inclure les sous-facteurs associés aux emplois féminins qui sont fréquemment ignorés dans les méthodes d'évaluation.**

Exemples de sous-facteurs

Les sous-facteurs de la méthode doivent être bien définis; les explications contenues dans le document d'accompagnement de la méthode devront être illustrées à l'aide **d'exemples pris du milieu de travail et correspondant tant aux emplois à prédominance féminine qu'à ceux à prédominance masculine.** Si les exemples offerts pour illustrer un sous-facteur proviennent uniquement d'emplois à prédominance masculine, on retrouvera la même tendance dans les outils de collecte des données (le questionnaire, notamment) ainsi que dans les décisions des évaluateurs, ce qui aura pour effet de maintenir l'invisibilité des aspects ignorés des emplois à prédominance féminine.

Dans les chapitres qui suivent, nous examinerons des sous-facteurs appartenant aux quatre grands facteurs⁹, sous l'angle du non-sexisme. Nous indiquerons les préjugés et stéréotypes qui peuvent en fausser l'évaluation et mettrons en évidence des aspects souvent ignorés de certains emplois à prédominance féminine.



QUALIFICATIONS: SOUS-FACTEURS

Les qualifications désignent les connaissances et aptitudes nécessaires pour occuper un emploi donné, qui peuvent avoir été acquises de différentes façons:

- ➔ une formation académique ou professionnelle sanctionnée par un diplôme;
- ➔ une expérience rémunérée sur le marché du travail;
- ➔ une formation informelle;
- ➔ une expérience bénévole.

Ce qui est important, ce n'est pas la façon dont les qualifications ont été obtenues mais la correspondance entre leur contenu et les exigences de l'emploi.

Les préjugés et les stéréotypes relatifs aux qualifications

De nombreux préjugés et stéréotypes conduisent à la sous-évaluation des qualifications requises pour les emplois à prédominance féminine.

- **Le fait de croire que les aptitudes requises par les emplois à prédominance féminine**, telles que l'aptitude aux relations interpersonnelles, l'aptitude aux communications ou la dextérité manuelle fine **sont innées et constituent des qualités personnelles plutôt que des qualifications professionnelles.** Il est nécessaire de retenir toutes les qualifications essentielles pour les emplois évalués, quelle que soit la façon dont elles ont été acquises.

Exemple: la profession d'infirmière exige beaucoup d'empathie, de savoir-faire et de patience dans les relations avec les patients et leur famille. Que cette aptitude soit innée ou acquise n'est pas une question pertinente pour l'évaluation des emplois. Si elle est nécessaire pour l'accomplissement des tâches, il faut la considérer comme une qualification professionnelle.

⁹ Précisons que nous ne faisons pas ici un examen exhaustif de tous les sous-facteurs possibles pour chaque grand facteur.

- Le fait de considérer d'office plusieurs emplois à prédominance féminine comme étant peu qualifiés et d'ignorer ainsi certaines compétences spécifiques qu'ils exigent.

Exemple: l'emploi de secrétaire est souvent considéré comme peu qualifié. Or les secrétaires doivent bien maîtriser la langue de travail notamment pour rédiger des textes, des procès-verbaux, corriger des lettres. Cette qualification professionnelle est rarement prise en compte dans les méthodes d'évaluation traditionnelles, ce qui entraîne une sous-évaluation de l'emploi de secrétaire.

Facteur Qualifications: Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

L'élimination des préjugés et stéréotypes se traduit concrètement de deux façons:

La prise en compte de sous-facteurs plutôt associés aux emplois à prédominance féminine


L'illustration des sous-facteurs avec des exemples pris également des emplois à prédominance féminine

Le tableau ci-dessous reflète ces deux préoccupations:

Tableau 4.1. Facteur Qualifications: Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes.

Type de sous-facteur (non-sexisme dans la sélection des sous-facteurs)	Titre de l'emploi à prédominance féminine	Exemples référant à des emplois à prédominance féminine (non-sexisme dans l'illustration des sous-facteurs)
Compétences interpersonnelles (féminin)¹⁰	Travailleuse sociale, infirmière, employés des ressources humaines	Conseils, entrevues
	Vendeuse	Évaluer les besoins des clients, persuader
	Enseignante	Motiver, avoir de la pédagogie
Compétences de communication (féminin)	Employée en télémarketing, préposées à la clientèle, responsable des relations publiques, vendeuse	Connaître une langue étrangère
	Secrétaire	Corriger des textes, rédiger des procès-verbaux
Compétences physiques (masculin)	Secrétaire	Dextérité manuelle fine: utiliser un clavier
	Infirmière	Faire des injections
	Couturière	Faire des ourlets, des assemblages complexes de pièces de vêtements
	Assembleuse	Assembler de petits composants électroniques, des fils électriques de couleur selon une séquence précise

¹⁰ Indiquer qu'un sous-facteur est féminin ne signifie pas qu'on ne le retrouve pas dans les emplois masculins, mais simplement qu'en règle générale, il est plus fréquent dans les emplois féminins. Cette colonne indique qu'il faut, pour chacun des facteurs, prendre en compte les sous-facteurs associés aux emplois féminins (souvent ignorés dans les méthodes d'évaluation traditionnelles) autant que ceux associés aux emplois masculins. Dans les pages suivantes, on retrouvera le même type de tableau pour les autres facteurs.



Effort physiques et psychologiques

EFFORTS: SOUS-FACTEURS

Les efforts désignent les difficultés, la fatigue et la tension entraînées par l'accomplissement des tâches. On constate que la plupart des méthodes, dans un contexte traditionnel, mettent l'accent presque exclusivement sur l'effort physique. Or, dans une perspective d'équité salariale, il est important de redéfinir l'effort physique et de considérer également l'effort mental et l'effort émotionnel. Certains praticiens préfèrent regrouper ces deux sous-facteurs sous le titre *Effort psychologique*. En fait, le choix dépendra du type d'emplois à évaluer.

Les préjugés et les stéréotypes relatifs aux efforts

Au plan de l'effort, l'attention dans les méthodes traditionnelles est axée sur l'effort physique, notamment celui qui est associé aux emplois de cols bleus manufacturiers ou d'ouvriers de la construction. Cette image fort répandue de ce qui constitue un effort a pour effet de rendre invisible celui qui est exigé pour plusieurs emplois féminins. Ainsi, les emplois à prédominance féminine, essentiellement des emplois de bureau ou de services, sont vus comme physiquement peu exigeants.

- **L'EMPLOI DE SECRÉTAIRE** entraîne notamment les efforts physiques suivants:
 - soulever et déplacer des piles de dossiers ou des cartons de documents;
 - se pencher pour classer ou rechercher des documents dans des classeurs;
 - rester assise durant de longues périodes pour faire du traitement de texte.
- **L'EMPLOI D'ÉDUCATRICE EN GARDERIE** exige de soulever de jeunes enfants souvent turbulents; **l'emploi d'infirmière** exige de déplacer des patients faibles ou fragiles. Dans les deux cas, il s'agit de tâches physiquement exigeantes.
- **L'EMPLOI DE COUTURIÈRE** dans une usine de production à la chaîne exige des efforts physiques importants et variés, notamment:
 - actionner une pédale de façon répétitive et rapide durant de longues périodes;
 - rester penchée sur le plan de travail pendant de longues périodes;
 - soulever et déplacer les piles des vêtements qui ont été cousus.

Une autre conséquence de cette image stéréotypée de l'effort est de négliger d'autres aspects importants de ce facteur tels que **l'effort mental** et **l'effort émotionnel**, ce dernier étant très présent dans plusieurs emplois à prédominance féminine.

Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

Comme l'indique le tableau ci-dessous, l'élimination des préjugés et stéréotypes doit se traduire concrètement de deux façons:

- ➔ la prise en compte de sous-facteurs plutôt associés aux emplois à prédominance féminine;
- ➔ l'illustration des sous-facteurs.

Tableau 4.2. Facteur efforts: Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

Type de sous-facteur (non-sexisme dans la sélection des sous-facteurs)	Titre de l'emploi à prédominance féminine	Exemples référant à des emplois à prédominance féminine (non-sexisme dans l'illustration des sous-facteurs)
Efforts émotionnels (facteur féminin)	Travailleuse sociale	Contacts avec des enfants maltraités
	Éducatrice spécialisée	Soutien à des enfants handicapés
	Infirmière	Contacts avec des malades en phase terminale
	Service à la clientèle	Négociation avec des clients insatisfaits ou agressifs.
Effort mental (facteur neutre)	Secrétaire, caissière	Entrée de données, vérification de textes, de chiffres
	Secrétaire	Prise de notes dans des réunions
	Infirmière, enseignante	Polyvalence des fonctions
	Traductrice, interprète	Concentration mentale intense durant de longues périodes
Efforts physiques (facteur masculin)	Secrétaire	Mouvements répétitifs et rapides sur un clavier
	Secrétaire	Soulever et déplacer des piles de dossiers ou des cartons de documents.
	Secrétaire	Se pencher pour classer ou rechercher des documents dans des classeurs
	Éducatrice en garderie, infirmière	Déplacement de jeunes enfants ou de patients
	Serveuse de restaurant	Déplacements continus en transportant des poids
	Couturière	Actionner une pédale de façon répétitive et rapide durant de longues périodes
	Couturière	Soulever et déplacer les piles des vêtements qui ont été cousus
	Couturière	Rester penchée sur le plan de travail pendant de longues périodes
	Infirmière	Pousser un malade en fauteuil roulant



RESPONSABILITÉS: SOUS-FACTEURS

Ce facteur recouvre les tâches ayant un impact sur les objectifs de l'entreprise, par exemple sur sa rentabilité, sa solidité financière, l'étendue de ses marchés, la sécurité et la santé de sa clientèle.

Les préjugés et les stéréotypes relatifs aux responsabilités

Il est important de considérer les divers types de responsabilités associées aux objectifs des entreprises indépendamment du niveau hiérarchique de l'emploi et du nombre de personnes supervisées. Généralement les responsabilités sont associées **au niveau hiérarchique des emplois**: un emploi élevé dans la hiérarchie est automatiquement considéré comme étant assorti d'importantes responsabilités. Un indicateur simple et fréquent du niveau hiérarchique est le nombre de subordonnés.

Les emplois à prédominance féminine sont perçus comme étant assortis de responsabilités limitées. Il est vrai qu'en raison du plafond de verre ils se situent à des niveaux hiérarchiques faibles, leurs titulaires n'encadrent qu'un personnel restreint et, sur le plan financier, ont un pouvoir discrétionnaire limité. Toutefois, ces emplois comportent une multitude d'autres responsabilités qui ne cadrent pas avec cette image univoque du facteur. **Un examen plus attentif de leurs responsabilités**

montre que les emplois à prédominance féminine ont un impact important et souvent ignoré sur les objectifs des entreprises:

- ➔ L'exigence relative à la protection de la confidentialité de renseignements importants se retrouve chez les employées affectées au service de la paie ou les préposées au service à la clientèle.
- ➔ Les cadres du service des ressources humaines, souvent le seul emploi de cadre à prédominance féminine, ont des responsabilités importantes en ce qui concerne la productivité des employés, leur sécurité et leur santé, qui se répercutent sur la rentabilité de l'entreprise.
- ➔ Les enseignantes du primaire ont, en partie, la responsabilité du développement intellectuel et de la sécurité de leurs élèves.

Le stéréotype des emplois féminins dépourvus de responsabilités importantes fait obstacle à la prise de conscience de ces exigences et conduit à les ignorer dans les méthodes d'évaluation traditionnelles.

Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

L'élimination des préjugés et stéréotypes doit se traduire concrètement de deux façons:

- ➔ la prise en compte de sous-facteurs plutôt associés aux emplois à prédominance féminine;
- ➔ l'illustration des sous-facteurs avec des exemples pris également des emplois à prédominance féminine.

Le tableau ci-dessous montre la diversité des responsabilités que comportent certains emplois à prédominance féminine, mais qui sont souvent ignorées dans les méthodes d'évaluation.

Tableau 4.3. Facteur Responsabilités: Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

Type de sous-facteur (non-sexisme dans la sélection des sous-facteurs)	Titre de l'emploi à prédominance féminine	Exemples référant à des emplois à prédominance féminine (non-sexisme dans l'illustration des sous-facteurs)
Responsabilités à l'égard de personnes (féminin)	Éducatrice en garderie, enseignante, infirmière	Conseils et informations aux étudiants
	Éducatrice en garderie, enseignante	Sécurité des enfants
Responsabilités à l'égard des ressources humaines (féminin)	Personnel du service des ressources humaines	Orientation des nouveaux employés
	Secrétaires	Planification des réunions
	Personnel du service des ressources humaines	Établissement des politiques en matière de ressources humaines
Responsabilités en matière de confidentialité (neutre)	Vendeuse, personnel du service à la clientèle	Profil de la clientèle
	Personnel du service de paie	Renseignements sur la liste de paie
	Préposée aux commandes	Profil des fournisseurs
Responsabilités financières (masculin)	Préposée aux comptes à payer	Paiement de factures et émission de chèques
	Teneur de livres	Tenue de registres financiers
Responsabilité de ressources matérielles (masculin)	Secrétaire	Utilisation, maintien et dépannage courant de matériel de bureau: photocopieur, ordinateur, scanner, imprimante
	Secrétaire	Planification et commandes de fournitures diverses

Conditions environne- mentales et psychologiques

CONDITIONS DE TRAVAIL: SOUS-FACTEURS

Ce facteur désigne les conditions ambiantes et le climat psychologique dans lesquels le travail s'effectue.

Les préjugés et les stéréotypes relatifs aux conditions de travail

Contrairement aux emplois à prédominance masculine, les emplois à prédominance féminine sont perçus comme se déroulant à l'abri de la poussière, du bruit, des produits chimiques potentiellement nocifs ou des températures inconfortables. Le climat psychologique de travail est généralement jugé agréable. Le facteur *Conditions de travail* est d'ailleurs relativement ignoré dans les méthodes d'évaluation d'emplois administratifs, en revanche, il est pris en considération dans les méthodes d'évaluation d'emplois de production.

Lorsqu'on examine de plus près les conditions de travail des emplois à prédominance féminine, on constate que de nombreuses conditions environnementales sont ignorées.

- ➔ Les préposées à l'entretien ménager sont exposées à des produits chimiques nocifs pour la santé;
- ➔ Les caissières de supermarché sont exposées au bruit continu et aux rayons potentiellement nocifs des scanners;
- ➔ Les infirmières sont exposées à des maladies contagieuses.

En ce qui concerne les conditions psychologiques, les aspects suivants sont rarement mis en évidence:

- ➔ Les interruptions fréquentes du travail des secrétaires;
- ➔ Les demandes urgentes et imprévisibles de la part de supérieurs;
- ➔ La fluctuation quotidienne des horaires de travail des caissières ou des vendeuses dans certains types de commerce.



Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

L'élimination des préjugés et stéréotypes doit se traduire concrètement de deux façons:

- La prise en compte de sous-facteurs plutôt associés aux emplois à prédominance féminine;
- Assurer que l'illustration des sous-facteurs est faite avec des exemples qui incluent des références aux emplois à prédominance féminine.

Tableau 4.4. Facteur Conditions de travail: Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes

Type de sous-facteur (non-sexisme dans la sélection des sous-facteurs)	Titre de l'emploi à prédominance féminine	Exemples référant à des emplois à prédominance féminine (non-sexisme dans l'illustration des sous-facteurs)
Environnement physique (masculin)	Secrétaire	Exposition continue à des écrans cathodiques pouvant entraîner des douleurs musculaires et des tensions oculaires
	Téléphoniste/réceptionniste	Niveau moyen et continu de bruit
	Éducatrice en garderie	Exposition à des écrans cathodiques
	Éducatrice en garderie, infirmière	Niveau de bruit parfois très élevé dû aux enfants, jouets, équipements divers
	Caissière	Expositions à des maladies contagieuses
	Caissière	Expositions aux risques dus aux nouvelles technologies comme les scanners
	Préposée à l'entretien d'immeubles commerciaux	Exposition continue au bruit: caisse, clients, téléphones
Conditions psychologiques (féminin)	Préposée à l'entretien d'immeubles commerciaux	Utilisation de produits de nettoyage présentant des dangers pour la santé
	Secrétaire	Interruptions fréquentes dues à d'autres personnes ou au téléphone
	Secrétaire	Réponses à des demandes immédiates et imprévues
	Téléphoniste/réceptionniste	Manque d'intimité dans l'aire de travail Isolement par rapport aux collègues
	Éducatrice en garderie	Interactions avec des parents parfois hostiles ou exigeants
	Caissière	Interaction constante avec un public varié, parfois difficile ou insatisfait
	Caissière	Horaires de travail variables
Préposée à l'entretien d'immeubles commerciaux	Travail en dehors des heures habituelles	
Préposée à l'entretien d'immeubles commerciaux	Risque accru de harcèlement sexuel en raison du travail de nuit et de l'isolement.	

Construction d'échelles

LES NIVEAUX DES SOUS-FACTEURS

Afin de permettre de différencier les emplois entre eux, chacun des sous-facteurs de la méthode doit être réparti en degrés par exemple, en ce qui concerne la responsabilité financière, certains emplois sont assortis d'importantes responsabilités, alors que d'autres n'en ont presque pas en ce qui concerne la dextérité manuelle, elle sera requise à un niveau élevé dans certains emplois et très peu dans d'autres. Ces différences en termes d'importance ou d'intensité nécessitent la construction d'échelles permettant de les mesurer.

La dimension mesurée sera différente selon la nature du sous-facteur, par exemple:

- ➔ l'effort visuel pourra être mesuré par sa durée;
- ➔ la concentration mentale par son intensité;
- ➔ les conditions environnementales désagréables par leur fréquence.

Comme on peut le voir dans le tableau suivant, dans certains cas, on pourra utiliser deux dimensions (ou même plus) pour représenter un sous-facteur. Dans les petites entreprises avec peu d'emplois, une seule dimension suffit.

Tableau 4.5. Exemples de degrés des sous-facteurs

SOUS-FACTEURS	DIMENSIONS
Connaissances professionnelles	Profondeur/étendue des connaissances
Capacité d'analyse	Diversité des méthodes/complexité de l'information
Responsabilités financières	Valeur des ressources
Confidentialité	Accès aux informations/importance des informations
Concentration	Intensité/durée
Effort physique	Fréquence/durée/position de travail/intensité
Environnement physique désagréable	Fréquence/intensité
Conditions psychologiques difficiles	Fréquence/intensité

Pour éviter toute confusion, lorsque deux dimensions d'un sous-facteur sont combinées, on utilisera le terme niveau, comme dans le tableau qui suit:

Tableau 4.6. Niveaux du sous-facteur Risques

DEGRÉ DE FRÉQUENCE	DEGRÉ DE GRAVITÉ		
	Risque de blessures mineures	Risque de blessures graves	Risque de blessures très graves
Rarement	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 1</i>
Occasionnellement	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
Régulièrement	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>	<i>Niveau 5</i>

Dans ce tableau on observe que **chaque niveau représente la combinaison de deux dimensions**. On peut noter en particulier le point suivant:

Un **NIVEAU** peut correspondre à diverses combinaisons, ce qui est le cas pour les niveaux 3 et 4. Ce type d'équivalence est nécessaire pour éviter d'avoir des échelles trop longues qui finalement ne permettent pas de différencier clairement les emplois.

La définition des niveaux

Selon la nature quantitative ou qualitative de la dimension mesurée, il sera plus ou moins facile de déterminer les niveaux. Par exemple, s'il s'agit d'évaluer la responsabilité financière, l'importance pourra varier en fonction des montants gérés et les niveaux seront chiffrés, ce qui correspond à la valeur monétaire; en revanche, s'il s'agit de la responsabilité de personnes, exigence de nature essentiellement qualitative, la détermination des niveaux sera plus complexe et exigera plus de discussions de la part des membres du comité. Leur tâche sera facilitée s'ils s'appuient sur des exemples concrets issus de leur milieu de travail.

Une fois que les membres du comité se seront entendus sur la détermination des degrés d'un sous-facteur donné, il faudra qu'ils la consignent clairement par écrit dans le document d'accompagnement afin que les évaluateurs puissent suivre leurs directives.

Dans l'encadré ci-après figure un exemple de détermination d'un sous-facteur et de ses degrés¹¹.

SOUS-FACTEUR COMPÉTENCES PHYSIQUES

Ce sous-facteur mesure les compétences physiques requises pour l'emploi.

Il couvre la dextérité manuelle et le doigté, la coordination main-œil, la coordination des membres et les compétences sensorielles.

Il prend en considération le but de ces compétences et la nécessité de répondre à des normes spécifiques de vitesse et de précision.

- NIVEAU 1** Il n'y a pas d'exigences particulières concernant les compétences physiques;
- NIVEAU 2** Le travail requiert de la dextérité, de la coordination ou des compétences sensorielles, avec une certaine précision dans l'exercice de ces compétences;
- NIVEAU 3** Le travail requiert de la dextérité, de la coordination ou des compétences sensorielles avec a) un certain niveau de dextérité et de vitesse; ou b) une précision considérable;
- NIVEAU 4** Le travail requiert de la dextérité, de la coordination ou des compétences sensorielles avec a) une dextérité et une vitesse considérables; ou b) une haute précision;
- NIVEAU 5** Le travail requiert de la dextérité, de la coordination ou des compétences sensoriel le avec une très haute-précision.

Ces définitions doivent être illustrées et s'accompagner de directives. Par exemple, pour le sous-facteur ci-dessus, le document d'accompagnement l'illustre par l'utilisation d'un clavier (emploi à prédominance féminine) et par la conduite d'un véhicule (emploi à prédominance masculine), choisis parce qu'ils correspondent à des emplois de l'organisation.

L'établissement de niveaux des sous-facteurs doit obéir à certaines exigences concernant la rigueur méthodologique et l'absence de biais sexistes.

¹¹ Traduction libre d'un exemple pris d'un des documents de référence du National Joint Council : *General factor Guidance Notes*.

La rigueur

■ NOMBRE DE NIVEAUX

Le nombre de niveaux varie selon les méthodes d'évaluation, allant de 2 à 7 ou 8 selon les cas. Un petit nombre de niveaux simplifie la tâche des évaluateurs, en revanche, il ne permet pas de différencier les emplois. Un trop grand nombre de niveaux entraîne une différenciation tellement fine qu'elle peut devenir à la limite insignifiante. Quatre à six niveaux, cela représente un choix optimal dans la plupart des cas. Si le sous-facteur est considéré comme d'importance secondaire, l'échelle peut être plus courte, avec 2 ou 3 niveaux.

Le nombre de niveaux devra permettre de bien différencier les emplois sans pour autant alourdir exagérément la démarche d'évaluation. Dans les petites entreprises, le nombre de niveaux par facteur pourra osciller entre 2 et 3 le plus souvent, puisqu'on n'aura pas besoin de différencier une large gamme d'emplois.

■ ABSENCE D'AMBIGUÏTÉ

La définition des niveaux ne devra pas être calquée sur la progression hiérarchique des emplois. Ils doivent mesurer des différences réelles au niveau de l'intensité ou de l'importance d'un sous-facteur donné.

■ ABSENCE DE CHEVAUCHEMENT

Deux niveaux ne doivent pas mesurer partiellement la même dimension. Par exemple, si le niveau 2 correspond à la responsabilité de la supervision de 10 à 20 personnes et le niveau 3, de 15 à 30 personnes, on aura du mal à placer l'emploi pour lequel la responsabilité de supervision couvre 18 personnes.

■ CONTINUITÉ

Il faut que les échelles soient continues: par exemple, il faut éviter que le premier niveau recouvre une responsabilité financière de 1000 à 5000 \$, le second de 10 000 à 50 000 \$ et le troisième de 100 000 à 1 000 000 de \$; dans un tel cas, les emplois qui s'accompagnent de responsabilités intermédiaires seront difficiles à évaluer.

L'absence de biais sexistes

Niveaux plus faibles pour les emplois à prédominance féminine que pour ceux à prédominance masculine.

Un biais important qui peut facilement intervenir dans l'établissement des niveaux et avoir un impact discriminatoire est le fait de donner des niveaux plus faibles aux aspects liés aux emplois à prédominance féminine par rapport à ceux qui sont liés aux emplois à prédominance masculine.

Par exemple, dans la méthode adoptée par une entreprise dans les compétences physiques, l'utilisation d'un clavier ou d'une machine à coudre était placée au niveau 2, et celle d'un véhicule ou d'un chariot élévateur au niveau 4, sans que cette différence soit justifiée.

Par exemple, en ce qui concerne la responsabilité d'erreurs, celles qui pouvaient avoir des conséquences sur le prestige d'une municipalité (emplois de cadres) étaient situées à deux niveaux au-dessus de celles qui pouvaient menacer l'intégrité physique des personnes (emplois d'infirmières) sans qu'il y ait de fondement à un tel choix.

L'absence de biais sexiste peut se vérifier au moment de l'élaboration des échelles ou parfois même plus tard.

Échelles plus courtes pour les sous-facteurs liés aux emplois à prédominance féminine que pour ceux liés aux emplois à prédominance masculine.

Ce serait le cas, par exemple, si les sous-facteurs *Aptitudes aux relations interpersonnelles* ou *Efforts émotionnels* avaient des échelles de 2 ou 3 niveaux alors que les *Responsabilités matérielles* ou *l'Effort physique* en auraient 5 ou 6. Il y aurait alors une bien meilleure différenciation entre les emplois masculins et une mise en évidence de leur spécificité les uns par rapport aux autres. En revanche, cela ne serait pas possible pour les emplois à prédominance féminine.

Nous avons pu constater dans le présent chapitre que l'absence de biais sexistes revient toujours à traiter les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine sur un pied d'égalité, mais que cette exigence prend des formes différentes selon la phase de l'évaluation.

AVANTAGES

L'adaptation d'une méthode d'évaluation des emplois au contexte spécifique de telle ou telle entreprise amène à approfondir la connaissance des caractéristiques des emplois et peut contribuer à améliorer les diverses pratiques en matière de gestion des ressources humaines: recrutement, sélection, promotion.

De plus, si une seule méthode d'évaluation est retenue pour l'ensemble des emplois, tant administratifs que professionnels ou de production, cela peut contribuer également à simplifier la gestion des ressources humaines incluant le système de rémunération.



Liste de contrôle

- La méthode comprend-elle uniquement les quatre facteurs suivants: qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail?
- La méthode est-elle adaptée aux caractéristiques de l'entreprise?
- Les sous-facteurs de la méthode permettent-ils d'évaluer tous les emplois de l'entreprise?
- Les sous-facteurs sont-ils faciles à interpréter ou recouvrent-ils au contraire des exigences disparates?
- Les sous-facteurs se chevauchent-ils, même partiellement?
- Les sous-facteurs prennent-ils en compte les caractéristiques souvent ignorées des emplois à prédominance féminine de l'entreprise?
- La détermination des sous-facteurs correspond-elle aussi bien aux emplois à prédominance féminine qu'à ceux à prédominance masculine?
- A-t-on retenu toutes les qualifications requises, quelle que soit la façon dont elles ont été obtenues?
- Les différents types d'efforts –mental, émotionnel et physique– ont-ils été pris en considération?

- ❑ A-t-on déterminé les responsabilités indépendamment de la progression hiérarchique?
- ❑ La définition des conditions de travail représente-t-elle adéquatement la spécificité de ce facteur dans les emplois à prédominance féminine?
- ❑ Le nombre de niveaux par sous-facteur permet-il de bien refléter les différences entre les emplois?
- ❑ Les échelles des sous-facteurs sont-elles:
 - sans ambiguïté?
 - sans chevauchement?
 - sans discontinuité?
- ❑ Est-ce que la répartition entre les niveaux n'a pas d'impact discriminatoire sur les emplois à prédominance féminine?
- ❑ Est-ce que le nombre de niveaux par sous-facteur n'a pas d'impact discriminatoire sur les emplois à prédominance féminine?
- ❑ A-t-on consigné par écrit, de façon claire et systématique, toutes les caractéristiques de la méthode?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.



TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 5

Objectif et séquence	43
Les outils pour la collecte des informations relatives aux emplois	44
Absence de biais sexistes dans la conception des questionnaires	49
Rigueur dans la conception des questionnaires	50
Choix du vocabulaire	51
Pré-test	52
Entrevues	52
Observation	52
Descriptions des tâches	53
Utilisation du questionnaire	53
Avantages	54
Liste de contrôle	55

La collecte des informations relatives aux emplois à évaluer

OBJECTIF ET SÉQUENCE

Une fois la méthode d'évaluation définie, il faut passer à l'étape suivante qui consiste à recueillir les informations relatives au contenu de chacun des emplois en fonction des facteurs retenus:

On ne saurait trop insister sur l'importance de disposer d'une information sur les emplois qui soit exacte, complète, à jour et non sexiste. L'information sur les emplois est le fondement des décisions prises lors de l'évaluation des emplois (Commission canadienne des droits de la personne.)

Deux qualités sont soulignées dans l'extrait ci-dessus: l'absence de biais sexistes, c'est-à-dire le fait de traiter sur un pied d'égalité les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine, et la rigueur, c'est-à-dire le caractère exact, complet et à jour des informations recueillies. Ces deux qualités sont étroitement liées.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Déterminer le type d'outil qui sera utilisé pour la collecte des données

Élaborer l'outil: questionnaire structuré ou semi-structuré, grille d'entrevue ou grille d'observation

Vérifier que l'outil est exempt de biais discriminatoires

Vérifier que l'outil est rigoureux

Choisir les emplois qui feront l'objet du pré-test

Réaliser le pré-test

Analyser les résultats et revoir l'outil si nécessaire

Diffuser l'outil pour la collecte des données auprès des employés et des superviseurs

OUTILS POUR LA COLLECTE DES INFORMATIONS RELATIVES AUX EMPLOIS

Plusieurs outils différents peuvent être utilisés pour la collecte des données, bien que certains soient nettement préférables dans un contexte d'équité salariale.

■ QUESTIONNAIRE STRUCTURÉ

Un questionnaire structuré est composé de questions auxquelles correspond une liste de réponses ou de possibilités parmi lesquelles le répondant doit choisir. Il doit comprendre trois parties:

Partie explicative

La première est une partie explicative comprenant des informations sur l'objectif et le contenu du questionnaire ainsi que les directives à l'intention des répondants. Par exemple:

Tableau 5.1. Partie explicative du questionnaire

Objectif du questionnaire: obtenir des informations sur votre poste

- Les questions posées ont trait à quatre facteurs:
 - Les qualifications requises;
 - Les responsabilités assumées;
 - Les efforts requis;
 - Les conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- Vos réponses doivent être objectives et précises
- Vos réponses doivent porter sur les exigences de votre poste et non sur vos propres caractéristiques
- Vous ne devez pas surestimer ou sous-estimer les exigences de votre poste
- Vous devez vous fonder sur vos tâches habituelles
- Vous devez inclure également les modifications récemment apportées aux exigences de votre poste

Ces directives permettent d'assurer la qualité et l'uniformité des réponses.



Description des tâches

Dans la deuxième partie, il est demandé au répondant d'identifier son poste et de décrire ses tâches selon des rubriques définies. Cette partie a pour but de permettre aux analystes et évaluateurs de mieux comprendre les réponses relatives aux exigences de l'emploi. En même temps elles permettront ultérieurement de mettre à jour et de normaliser les descriptions de tâches qui pourront être utiles ultérieurement pour le recrutement.

Tableau 5.2. Exemple simple pour les petites entreprises¹²

Titre de l'emploi _____
 Service ou département _____
 Nom _____ Date _____

Sommaire de l'emploi
 Décrivez votre emploi, ses objectifs, ainsi que vos responsabilités les plus importantes

Tableau 5.3. Exemple plus détaillé pour les grandes entreprises¹³

1. Identification du poste
 Votre nom _____
 Appellation (titre) du poste que vous occupez: _____
 Dans quel service ou département travaillez-vous? _____
 Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? _____
 Travaillez-vous actuellement à temps complet? _____
 Si vous travaillez à temps partiel, indiquez le nombre d'heures: _____
 Quels sont les appareils, instruments, équipements que vous utilisez? _____

2. Description des tâches
 Résumez en une ou deux phrases au maximum vos principales fonctions ou responsabilités

Énumérez les différentes tâches que vous accomplissez dans le cadre de vos fonctions

Lorsque vous avez complété la liste de vos tâches, veuillez indiquer, pour chacune des tâches répertoriées, l'ordre d'importance (1, 2, 3,...) dans l'espace à droite réservé à cette fin.

¹² Source: Holm and Harriman (2002).

¹³ Source: Confédération des syndicats nationaux.

Partie évaluative

La dernière partie, la plus importante, comprend les questions relatives aux exigences de l'emploi. Certains questionnaires reposent sur des questions fermées auxquelles le répondant ne peut ajouter aucun exemple ou commentaire. D'autres ménagent une partie explicative à rédiger par le répondant après certaines questions. Il s'agit de questionnaires semi-ouverts.

Tableau 5.4. Exemple de questions fermées adaptées à une grande entreprise¹⁴

Responsabilité de supervision

Cette question a trait à la responsabilité directe de supervision d'autres employés. Vous pouvez, même si vous n'avez pas le titre de superviseur/superviseuse, avoir la responsabilité d'orienter ou d'aider un nouvel employé. Votre superviseur/superviseuse peut aussi vous avoir délégué une partie d'une de ses fonctions. Donnez des informations sur tous ces aspects ou d'autres qui sont similaires.

Type de responsabilité (possibilité de cocher plus d'un choix)

		Aucune	Partagée	Complète
A	Donner des instructions ou aider un nouvel employé	1	2	3
B	Répartir le travail	1	2	3
C	Établir les horaires de travail	1	2	3
D	Vérifier le travail	1	2	3
E	Prodiguer soutien et encouragement	1	2	3
F	Recrutements	1	2	3
G	Promotions	1	2	3
H	Évaluation du rendement	1	2	3
I	Licenciements	1	2	3
J	Formation sur le tas	1	2	3
K	Planification des effectifs	1	2	3
L	Questions juridiques relatives au personnel	1	2	3
M	Mener des négociations, des projets ou des travaux	1	2	3
N	Actions disciplinaires	1	2	3
O	Détermination des salaires	1	2	3
P	Sécurité au travail	1	2	3

Nombre de personnes supervisées (ne cocher qu'un seul choix)

- A. Aucune
- B. 1-4
- C. 5-10
- D. 11-30
- E. Plus de 30

Combien d'emplois ou de niveaux organisationnels différents supervisez-vous?
(Ne cocher qu'un seul choix)

- A. Aucun
- B. Un
- C. Plus d'un

Tableau 5.5. Exemple élaboré pour des petites ou moyennes entreprises sous forme de questions semi-ouvertes¹⁵**Responsabilité en matière de personnel, de politiques et de pratiques**

Dans le cadre des exigences de votre travail, vous devez faire ce qui suit (cochez toutes les réponses qui s'appliquent):

a) Fournir des conseils, une formation ou des instructions informelles à des collègues ou des bénévoles.

b) Organiser l'emploi du temps d'autres personnes.

Expliquez _____

c) Coordonner l'assignation des tâches.

Expliquez _____

d) Participer aux recrutements, aux licenciements, à l'évaluation du rendement du personnel.

e) Procéder à des révisions de salaire et fixer les salaires.

f) Superviser directement une unité de travail.

g) Superviser plus d'une unité de travail.

Décrivez _____

h) Assumer la responsabilité d'autres membres du personnel de supervision qui relèvent de votre autorité.

Combien? _____

i) Élaborer des politiques en matière de gestion du personnel.

j) Élaborer des programmes spéciaux.

Expliquez _____

Les deux exemples ci-dessus sont extraits de questionnaires types et peuvent être adaptés à une entreprise particulière en omettant certaines questions ou en ajoutant d'autres. La partie qualitative de ces questions risque d'être longue à traiter si on a un grand nombre de répondants; par contre elle sera plus facile s'il s'agit d'une petite ou moyenne entreprise dotée d'effectifs restreints.

■ AVANTAGES DU QUESTIONNAIRE STRUCTURÉ

➔ Inconvénient du questionnaire structuré

Le questionnaire structuré limite la marge d'interprétation des analystes et permet ainsi d'éviter l'influence de préjugés sexistes au moment de l'évaluation.

Un autre avantage qui explique son utilisation croissante est le fait qu'il soit plus simple à traiter car la partie fermée se prête bien à une informatisation des résultats. Dans certaines méthodes, le logiciel de présentation et d'analyse des résultats est fourni par les concepteurs.

¹⁵ Adapté de Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1993).

Les questionnaires structurés sont également facilement adaptables. Par exemple, dans les cas où la méthode d'évaluation a été conçue pour un secteur économique donné, un questionnaire générique est produit et, par la suite, certaines questions sont adaptées en fonction du sous-secteur considéré.

➔ Inconvénient du questionnaire structuré

Ce questionnaire est plus complexe à établir, car, si une dimension des emplois est oubliée, les répondants n'auront pas la possibilité de la décrire.

■ **QUESTIONNAIRE OUVERT**

Le questionnaire ouvert doit aussi comprendre trois parties: directives aux répondants, description des tâches et questions sur les exigences de l'emploi. Les deux premières sont semblables à celles du questionnaire structuré; la troisième, par contre, fait appel aux capacités de rédaction des répondants, puisqu'ils doivent décrire les exigences de leur emploi, comme on peut le voir dans l'exemple suivant:

Responsabilité en matière de planification, développement, résultats et gestion du travail

Quelles exigences concernant les responsabilités en matière de planification, de développement et de résultats sont incluses dans votre emploi? Est-ce qu'une exigence de gestion est requise? Jusqu'à quel point est-elle exercée de façon autonome? Quels sont les impacts des erreurs commises dans l'exercice de ces responsabilités?

➔ Avantages du questionnaire ouvert

Son avantage est de laisser au répondant la possibilité de décrire en détail tous les aspects de son emploi, ce qui permet d'obtenir des informations plus détaillées.

Un autre avantage est sa plus grande facilité de conception, puisque les risques d'obtenir des informations incomplètes sont moindres; en effet, même si les concepteurs du questionnaire oublient une dimension, les répondants auront toujours la possibilité de l'indiquer et de donner les détails nécessaires.

➔ Inconvénients du questionnaire ouvert

Un inconvénient important du questionnaire ouvert est la possibilité de créer des distorsions et des résultats inégaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine. En effet, il dépend fortement des aptitudes rédactionnelles des répondants qui varient selon l'emploi qu'ils occupent. Dans certaines entreprises, les femmes concentrées dans des emplois d'exécution ne faisant pas appel à leurs aptitudes rédactionnelles risquent d'être défavorisées.

En outre, il semble que les femmes aient tendance à utiliser des termes modérés pour décrire leurs responsabilités ou les compétences exigées par leur emploi. Par exemple, alors que les responsabilités assumées sont identiques, elles utiliseraient plus fréquemment le terme coordonner que le terme superviser ou diriger, auxquels les hommes ont plus souvent recours.

Ces deux facteurs risquent d'influencer à la baisse l'opinion des évaluateurs sur la valeur des emplois à prédominance féminine. Pour limiter ces problèmes, on pourra bien encadrer les répondants lorsqu'ils remplissent le questionnaire. Toutefois, dans une grande entreprise, cette procédure risque d'être coûteuse.

Un autre inconvénient du questionnaire ouvert est que le traitement des résultats de nature qualitative est souvent plus compliqué et plus exigeant en termes de temps, notamment dans de grandes entreprises.

ABSENCE DE BIAIS SEXISTES DANS LA CONCEPTION DES QUESTIONNAIRES

Une qualité fondamentale dans un contexte d'équité salariale est d'adapter les questions aux emplois tant féminins que masculins. Prenons le cas de la responsabilité d'équipements: si la question posée à ce sujet est illustrée par des exemples tels que chariots élévateurs ou pres-ses d'imprimerie, il est probable que les répondantes des emplois à prédominance féminine indiqueront que leurs responsabilités dans ce domaine sont minimales. Or, dans les emplois de bureau, les travailleuses ont la responsabilité de nombreux équipements, c'est aussi le cas des infirmières dans les hôpitaux. Pour qu'elles répondent avec exactitude à une telle question, il faudra l'illustrer également par des exemples qui leur sont familiers.

Dans l'encadré ci-dessous, on retrouvera des éléments qui pourraient justement servir à illustrer les questions et à éviter les biais sexistes.

Tableau 5.6. Éléments des emplois féminins souvent oubliés¹⁶

Qualifications

- Compétences en matière de relations interpersonnelles nécessaires pour travailler avec des enfants ou des adultes dont les problèmes exigent une certaine sensibilité et une communication efficace à divers égards
- Capacité de faire fonctionner et d'entretenir divers types d'appareils: photocopieurs, ordinateurs, matériel de fabrication, matériel d'emballage, équipement de diagnostic et de surveillance
- La dextérité manuelle requise pour exécuter des injections, dactylographier, assembler des pièces, utiliser des machines à coudre, faire des massages thérapeutiques
- Rédiger des lettres pour le compte d'autres personnes, rédiger des procès-verbaux, réviser des documents rédigés par d'autres personnes
- Élaborer et maintenir des systèmes de classement
- Mise en page de rapports ou de présentations graphiques

Efforts

- Se concentrer durant de longues périodes devant un écran d'ordinateur
- Travailler simultanément pour plusieurs personnes ou services avec des échéanciers différents
- Apporter un soutien psychologique ou émotionnel à des malades ou des enfants
- Être l'interlocuteur de personnes agressives, perturbées ou irrationnelles
- Accomplir des tâches qui supposent la collaboration d'autres personnes sans pour autant avoir l'autorité ou le pouvoir nécessaire sur ces personnes
- Exécuter plusieurs tâches simultanément
- Soulever des enfants qui remuent ou des personnes fragiles, comme des malades ou des personnes âgées
- Travailler dans des postures inconfortables, utiliser à répétition un petit nombre de muscles, rester dans la même position durant de longues périodes

¹⁶ Ce tableau est présenté avec des variantes dans plusieurs des textes sur l'évaluation non sexiste des emplois cités dans la bibliographie.

Responsabilités

- Protéger le caractère confidentiel de renseignements sensibles, concernant par exemple les licenciements envisagés, les salaires individuels, les primes, les absences pour maladie, les chiffres de vente
- Organiser la logistique des réunions ou des conférences. Soins à prodiguer à des malades, à des enfants, ou à des personnes âgées
- Former et orienter le personnel nouvellement embauché
- Coordonner le travail et s'occuper notamment des horaires, des processus et du matériel de production, des fournitures

Conditions de travail

- Stress causé par le bruit dans une aire de travail ouverte ou un bureau dont le taux d'occupation est élevé
- Exposition aux maladies
- Stress dû à la réception des plaintes de clients
- Monotonie des tâches
- Heures de travail irrégulières ou imprévisibles
- Stress causé par des exigences de travail multiples et souvent imprévisibles
- Exposition à des produits irritants ou dangereux pour la santé, comme les produits de nettoyage

Dans la mesure où le questionnaire suit de près la méthode d'évaluation choisie et où celle-ci respecte les exigences de non-discrimination présentées dans les chapitres précédents, il devrait également être dénué de biais sexistes.

Une autre erreur qu'il faudrait éviter, bien que cela soit de moins en moins en usage aujourd'hui, est d'utiliser des **titres d'emplois sexués**, tels que femme de ménage, hôtesse de l'air.

RIGUEUR DANS LA CONCEPTION DES QUESTIONNAIRES

Un certain nombre de conditions doivent être respectées afin que les réponses obtenues soient exactes, complètes et à jour, caractéristiques traduisant la rigueur du questionnaire.

- La première est que les questions doivent porter sur les exigences de l'emploi et non sur les caractéristiques du titulaire. Certaines personnes peuvent posséder des diplômes supérieurs et occuper un emploi exigeant uniquement un diplôme de premier cycle. De même, il faut réaliser que le questionnaire évalue les emplois et non la performance des personnes qui les occupent. Il faut donc clairement formuler les questions afin d'éviter toute ambiguïté de cette nature. Par exemple, au lieu de demander le nombre d'années d'études supérieures effectuées par le titulaire ou ses années d'expérience, demander les diplômes exigés par l'emploi ainsi que l'expérience antérieure nécessaire.
- En deuxième lieu, il faut retenir que, en matière d'évaluation des emplois, ce que l'on cherche à obtenir c'est, autant que possible, des faits objectifs. Il faut donc éviter les questions qui portent sur les perceptions des répondants qui peuvent, pour une même tâche, être très variables. Une question telle que:

Estimez-vous que votre travail est monotone?

Devrait être remplacée par:

Est-ce que vous devez vous concentrer sur des tâches répétitives?

Quelle est la durée de ces tâches? (proposer une échelle)

Ainsi, plutôt que d'indiquer sa perception de la monotonie qui peut varier d'un individu à l'autre, le répondant indiquera des faits objectifs.

- Il est important également que les questions n'aient **pas de multiples composantes** car les réponses seront alors difficiles à interpréter. Par exemple, si l'on demande:

Est-ce que vous assumez les responsabilités suivantes expliquer le résultat des travaux, former d'autres employés, coordonner une équipe de travail?

Une réponse affirmative ne permettra pas de savoir laquelle ou lesquelles de ces responsabilités sont assumées. Il est préférable de poser des questions distinctes sur chacun de ces éléments pour pouvoir différencier les emplois qui ne comportent qu'une seule de ces exigences de ceux qui en ont deux ou trois.

- Enfin, les questions doivent être formulées de façon à obtenir des informations exactes. Il faut donc éviter les questions imprécises telles que:

Vos tâches sont-elles physiquement exigeantes?

Et les remplacer par:

Est-ce que vous devez déplacer des équipements, des boîtes ou des dossiers dans l'exercice de vos fonctions?

Indiquez le poids (échelle)

Indiquez la fréquence (échelle)

Les évaluateurs pourront mieux juger l'importance des efforts exigés et effectuer des comparaisons plus précises entre les emplois.

CHOIX DU VOCABULAIRE

Le vocabulaire utilisé dans la formulation des questions doit être **simple, adapté à l'entreprise et facilement compréhensible par les répondants**. Il faut éviter autant que possible les formulations complexes et les termes techniques, à moins que ces derniers ne fassent partie du vocabulaire usuel.

Un autre aspect qui peut influencer l'évaluation est l'utilisation de termes qui dévaluent un emploi, par exemple:

- *De routine*
- *De base*
- *Simple*
- *Général*
- *Seulement*

Il faut donc éviter l'utilisation des termes dévaluant les exigences des emplois

Enfin des verbes d'action devraient être utilisés dans la description des tâches (2^e partie du questionnaire)

Tableau 5.7. Exemples de verbes d'action

Achemine	Inspecte	Planifie	Représente
Ajuste	Interroge	Raccorde	Révisé
Clarifie	Met en œuvre	Recommande	Sélectionne
Démontre	Motive	Recueille	Soigne
Distingue	Normalise	Règle	Teste
Entretient	Organise	Relève	Transmet
Établit	Participe	Relit	Transporte

Par opposition, il faudrait éviter des formulations de type plutôt passif qui conduisent à sous-estimer l'importance de la contribution d'un emploi, comme:

- *veille à acheminer*
- *veille à l'entretien*
- *pense à ajuster*
- *pense à établir, etc.*

PRÉ-TEST

Avant d'utiliser le questionnaire, il importe de le tester auprès de quelques répondants des principaux emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine. Il faut que ces emplois soient bien représentatifs de l'ensemble de l'entreprise et représentent en quelque sorte *des emplois repères*. Les responsables de cette étape peuvent également le remplir. Cela permet de vérifier l'absence de biais sexistes: si on note, par exemple, que les questions qui favorisent une cotation élevée de la part des emplois à prédominance masculine par rapport à celle des emplois à prédominance féminine sont plus nombreuses, il faudra revoir le questionnaire.

Le pré-test pourrait révéler aussi que des exigences des emplois ont été oubliées.

Enfin, cette étape permet de s'assurer que le questionnaire répond aux exigences de rigueur, notamment que les questions sont bien comprises par les répondants et que les réponses ne sont pas floues. Ce n'est qu'une fois les résultats du pré-test analysés que le questionnaire sera mis sous sa forme finale.

ENTREVUES

Il est déconseillé de recourir exclusivement aux entrevues pour diverses raisons: d'une part, elles nécessitent d'y consacrer beaucoup de temps et incitent donc à réduire le nombre de personnes interviewées, ce qui n'est pas souhaitable; d'autre part, l'intervieweur, s'il n'est pas très bien entraîné, risque d'influencer les réponses et éventuellement d'introduire de biais sexistes. Enfin, en raison du caractère personnalisé de l'entrevue, il pourrait y avoir un manque d'uniformité dans le degré de détail des informations recueillies.

En revanche, **les entrevues peuvent être utilisées à titre complémentaire**, notamment pour clarifier certaines informations contenues dans les questionnaires ou compléter des informations manquantes. L'intervieweur doit revoir l'information recueillie au moyen du questionnaire et faire une liste des aspects à clarifier. De plus, il devra bien planifier le déroulement de l'entrevue et préparer à l'avance ses questions.

OBSERVATION

L'observation des postes de travail peut être utilisée également pour compléter l'information obtenue au moyen du questionnaire, notamment dans les cas où une exigence d'un poste est difficile à expliquer par écrit ou verbalement. L'analyste doit avoir une idée précise de ce qu'il cherche à identifier par la voie de l'observation.

DESCRIPTIONS DES TÂCHES

Les descriptions des tâches en usage dans l'entreprise avant l'exercice d'évaluation ne sont généralement pas appropriées comme source d'information sur le contenu des emplois aux fins de l'équité salariale. Il y a plusieurs raisons à cela :

- ➔ Généralement, elles ne contiennent pas de données correspondant aux facteurs des méthodes d'évaluation, notamment les efforts et les conditions de travail.
- ➔ Elles sont souvent anciennes, datant du moment où l'emploi décrit a fait l'objet d'un recrutement.
- ➔ Elles ne sont pas présentées selon un modèle commun pour tous les emplois.

En revanche, une fois les données recueillies et analysées, de nouvelles descriptions d'emplois utiles et à jour pourront être rédigées à partir de la deuxième partie des questionnaires, décrite plus haut.

UTILISATION DU QUESTIONNAIRE

Lors de l'utilisation du questionnaire, il faut retrouver les mêmes exigences que lors de son élaboration : l'absence de biais sexistes et la rigueur, à savoir, l'exactitude des données recueillies, leur précision, le fait qu'elles sont complètes et à jour.

- **Les titulaires des emplois à évaluer représentent la source d'information la plus** fiable parce que ce sont eux qui exercent quotidiennement les diverses tâches et qui sont donc les plus susceptibles de fournir des informations exactes, complètes et à jour.
- **Les supérieurs ne peuvent être considérés comme la source principale**, mais représentent plutôt une source complémentaire importante, d'où la nécessité de leur demander de remplir les questionnaires au même titre que les salariés et de les commenter le cas échéant. Les membres du comité devront trancher en cas de divergence entre les réponses des salariés et celles du superviseur.

Dans la mesure du possible, il faudra recueillir les informations sur les emplois à évaluer auprès de l'ensemble des salariés qui les occupent et non seulement auprès d'un échantillon. Plus les répondants sont représentatifs, plus les résultats sont fiables. Dans le cas d'un questionnaire structuré, le fait de distribuer le questionnaire à tous les employés n'augmente pas les coûts, alors que dans le cas de questionnaires ouverts et surtout d'entrevues, pour des raisons de faisabilité, on peut être forcé d'interroger uniquement un échantillon d'employés.

Des séances d'information sur le questionnaire à l'intention des employés devront être organisées. Les employés devraient recevoir des informations précises, notamment au sujet :

- ➔ des objectifs du questionnaire;
- ➔ de la procédure à suivre pour y répondre;
- ➔ de ses thèmes.

Bien que cela puisse être réalisé par écrit, il est préférable de le faire oralement, en groupe, afin de permettre aux employés de poser des questions ou de faire des commentaires. De même, afin d'accélérer la procédure et d'obtenir un taux de réponse élevé, les questionnaires pourront être remplis au cours de séances de groupe.



AVANTAGES

Si on fait participer l'ensemble des employés, on augmente la confiance des salariés dans la démarche d'évaluation et dans la fiabilité de ses résultats, ce qui constitue un avantage indéniable à moyen et long terme. Cela permet d'éviter, ou en tout cas de réduire, les demandes de révision des résultats et contribue à maintenir un climat de travail plus harmonieux.



- Le mode de collecte des données est-il uniforme pour tous les emplois?
- Un pré-test a-t-il été effectué?
- Les exemples utilisés pour illustrer les questions se réfèrent-ils autant aux emplois à prédominance féminine qu'aux emplois à prédominance masculine?
- A-t-on pris en compte les éléments des emplois féminins souvent ignorés?
- Le vocabulaire employé dans les questions est-il facile à comprendre par tous les employés?
- Les questions portent-elles sur les emplois et non sur leurs titulaires?
- Les questions sont-elles précises?
- A-t-on évité d'inclure plusieurs éléments dans une seule question?
- Les employés ont-ils reçu l'information nécessaire sur la façon de remplir le questionnaire?
- La confidentialité des réponses est-elle garantie?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.



TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 6

Objectif et séquence	57
Établissement de la fiche d'identification des emplois	58
Élaboration de la description des tâches	59
Le profil des emplois	60
Récapitulation des évaluations	63
Les avantages	65
Liste de contrôle pour l'analyse des emplois	66

CHAPITRE 6 L'analyse des résultats

OBJECTIF ET SÉQUENCE

L'analyse des résultats a pour but d'établir pour chaque emploi:

une fiche d'identification;

une description des tâches;

un profil indiquant le niveau qui est attribué à l'emploi pour chacun des sous-facteurs d'évaluation.

Ce troisième élément est central car, une fois le profil d'un emploi établi, chaque niveau déterminé pour chacun des sous-facteurs sera converti en points à l'aide de la grille de pondération (chapitre 7). Le total des points pour chaque emploi représentera alors sa valeur. Cette étape déterminante comporte un risque élevé de subjectivité, ce qui explique la démarche suggérée dans la présente section.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Établir la fiche d'identification des emplois

Élaborer la description des tâches

Établir le profil des emplois

Vérifier l'absence de biais sexistes

Vérifier la cohérence

ÉTABLISSEMENT DE LA FICHE D'IDENTIFICATION DES EMPLOIS

La première tâche à accomplir est la saisie et l'analyse des données qui, dans le cas d'un questionnaire fermé, peuvent être informatisées et relativement rapides. Le questionnaire semi-ouvert, qui comporte un nombre limité de questions ouvertes, souvent bien encadrées, exige un peu plus de temps.

Après avoir regroupé toutes les réponses relatives à un même emploi, les membres du comité doivent les comparer et les synthétiser afin d'établir une fiche d'identification par emploi; celle-ci contient des données purement factuelles servant à mieux cadrer l'emploi à évaluer.

Tableau 6.1. Fiche d'identification

Titre de l'emploi _____	Département ou service _____
Nom du supérieur _____	
Titre du supérieur _____	Lieu de travail _____

Afin d'éviter les biais sexistes, il est important que **les titres des emplois ne soient pas liés à un sexe ou l'autre**. La plupart des praticiens recommandent que **le salaire de l'emploi ne soit pas indiqué** sur la fiche; certains d'entre eux suggèrent même de remplacer le titre de l'emploi par un code pour ne pas influencer les évaluateurs. Un autre aspect qu'il est recommandé d'omettre est **le rang hiérarchique**, car il pourrait aussi influencer les évaluateurs.



Utiliser
les quatre
facteurs

ÉLABORATION DE LA DESCRIPTION DES TÂCHES

La description des tâches pour chaque emploi est également établie à partir des réponses obtenues auprès des titulaires. Après avoir examiné toutes les réponses obtenues pour un emploi, il faudra retenir les éléments qui paraissent les plus concluants pour développer une description type. Ces descriptions devront être élaborées de façon méthodique et comprendre les principales fonctions et responsabilités, les qualifications requises et les conditions de travail.

Tableau 6.2. Description des tâches

Sommaire de l'emploi

Tâches et responsabilités principales

Énumération par ordre d'importance des responsabilités principales de la fonction et indication, pour chacune d'entre elles, du contenu, des moyens et du but

Supervision/direction exercée

Type de supervision ou de direction que comporte l'emploi

Conséquences des erreurs

Indication des éventuelles vérifications du travail et du ou des vérificateurs

Indication de l'impact des erreurs

Contacts

Motifs et niveau des contacts

Connaissances/expérience nécessaires

Exigences en termes de niveau d'éducation, de formation spécialisée et de compétences

Type d'expérience de travail requise

Équipements utilisés

Principaux outils et équipements utilisés, et pourcentage du temps de travail durant lequel ils sont utilisés

Conditions de travail

Lieu de travail, type d'espace de travail, environnement, dangers possibles

Afin d'éviter les biais sexistes, les conditions suivantes devront être observées:

- **le degré de détail et de précision comparé des emplois à prédominance féminine et des emplois à prédominance masculine devra être le même.**
Traditionnellement, dans les milieux de travail, on constate que les descriptions des tâches des emplois à prédominance féminine sont sommaires et comprennent 3 ou 4 éléments, alors que celles des emplois à prédominance masculine sont détaillées et en comprennent 6 à 8. Selon certains auteurs, elles devraient toutes comprendre un minimum de 6 et un maximum de 10 tâches.
- **l'utilisation de verbes actifs devra être préférée à celle de verbes passifs,** qui servent souvent à décrire les tâches des emplois à prédominance féminine.
- afin de mieux observer ces deux conditions et d'assurer la cohérence des descriptions, **un modèle de présentation normalisé devrait être utilisé pour les deux types d'emplois.**

Utiliser les sous-facteurs

LE PROFIL DES EMPLOIS

Le profil de l'emploi est dressé à partir des réponses à la troisième partie du questionnaire et recouvre tous les sous-facteurs de la méthode. L'essentiel du travail du comité est de déterminer et de valider le niveau de chacun des sous-facteurs pour chacun des emplois. Ce processus doit obéir à des règles de non-discrimination et de rigueur.

Tableau 6.3. Profil de l'emploi

SOUS-FACTEURS	EXPOSÉ DES EXIGENCES DE L'EMPLOI	NIVEAU DU SOUS-FACTEUR	JUSTIFICATION
Connaissances			
Expérience/formation			
Complexité			
Effort physique			
Effort mental			
Communications			
Conséquences des erreurs			
Ressources humaines et matérielles			
Environnement physique			
Risques			

Les biais sexistes dans l'analyse des résultats

Sources de biais sexistes

Les perceptions relatives aux divers emplois à évaluer peuvent facilement influencer les décisions des évaluateurs qui doivent particulièrement être attentifs aux effets suivants:

- **L'effet de halo** qui se manifeste lorsqu'un emploi obtient un niveau élevé pour un sous-facteur considéré comme prestigieux, tel que le diplôme, et qu'on en déduit qu'il doit aussi recevoir une note élevée pour les autres facteurs. Il peut aussi se manifester de façon négative –*effet de halo inversé*– et conduire à rabaisser les niveaux attribués aux emplois pour lesquels les exigences en matière de diplôme, par exemple, sont peu élevées.
- **L'influence du rang hiérarchique** peut être également source de biais sexistes dans la mesure où les emplois féminins se retrouvent surtout à des rangs intermédiaires ou inférieurs. Les évaluateurs peuvent établir une corrélation entre le rang hiérarchique supérieur et des niveaux élevés pour plusieurs facteurs, ce qui n'est pas nécessairement le cas. L'inverse aussi peut se produire pour les emplois subalternes.

- **L'influence du salaire** se manifeste de la même façon un emploi de professionnel très bien rémunéré peut créer une présomption d'exigences élevées pour divers sous-facteurs, ce qui pourrait ne pas correspondre à la réalité.
- **L'effet de disponibilité** qui a trait aux aspects les plus visibles d'une profession: par exemple, le traitement de texte pour les secrétaires, partie la plus visible et la plus connue, peut occulter d'autres exigences de leurs tâches, comme le classement des dossiers ou la rédaction et la révision de textes. Il se peut que les facteurs moins familiers retiennent moins l'attention des évaluateurs et se voient attribuer un niveau peu élevé.
- **Les préjugés d'ordre affectif** ont trait aux emplois qui sont représentés au sein du comité et envers lesquels peut se manifester une certaine complaisance susceptible d'altérer l'objectivité des évaluateurs.

Bonnes pratiques pour éviter les biais sexistes

L'attribution des niveaux devrait se faire transversalement, c'est-à-dire qu'il convient d'évaluer un sous-facteur pour tous les emplois à la fois. Plutôt que de faire l'évaluation par emploi, il est important de le faire par sous-facteur ainsi on notera tous les emplois pour le sous-facteur *Concentration mentale* puis pour le sous-facteur *Confidentialité des informations*, puis pour celui de *Environnement psychologique*, et ainsi de suite. Cette façon de procéder comporte plusieurs avantages, indiqués ci-dessous:

Si chaque emploi est évalué isolément, le processus comparatif, qui est le fondement même de la démarche, sera compromis.

- L'évaluation facteur par facteur garantit une application uniforme pour tous les emplois.
- Les membres du comité ne seront pas influencés par leur point de vue sur l'emploi dans son ensemble, et l'effet de halo est ainsi évité.

Évaluation dans un ordre aléatoire et variable. Pour chacun des sous-facteurs, l'ordre dans lequel les emplois sont évalués ne devrait pas être établi par groupe professionnel ou par famille d'emplois afin d'éviter l'influence de préjugés sexistes. Il devrait plutôt être établi au hasard, comme l'illustre l'exemple suivant:

Sous-facteur *Connaissances*. Évaluer les emplois dans l'ordre suivant:
emploi A, emploi C, E, F, B, D

Sous-facteur *Effort mental*. Suivre l'ordre F, D, A, E, C, B

Sous-facteur *Complexité*. E, B, F, D, C, A

Avec cette pratique, il sera plus difficile pour les évaluateurs de se souvenir des niveaux attribués à chaque emploi à l'étape précédente.

Quelques problèmes rencontrés lors de l'évaluation

Les problèmes suivants peuvent se poser durant le processus d'évaluation, pour lesquels des solutions sont suggérées.

PROBLÈME 1 La description des exigences d'un emploi peut paraître vague ou ambiguë, ce qui fait que les membres du comité ont du mal à l'évaluer. Ce pourrait être le cas pour des emplois avec lesquels les membres du comité sont peu familiarisés.

SOLUTION Il est recommandé de demander des clarifications aux titulaires et aux superviseurs; dans de tels cas des, entrevues peuvent également être utiles.

PROBLÈME 2 Les informations recueillies au sujet d'un emploi sont incomplètes.

SOLUTION Il faut rencontrer certains titulaires et superviseurs pour les compléter. Dans ce cas comme dans le précédent, il importe d'éviter une solution reposant sur les impressions des membres du comité ou sur des hypothèses non vérifiées.

PROBLÈME 3 Malgré des discussions approfondies, les membres du comité ne parviennent pas à s'entendre sur un niveau.

SOLUTION Dans ce cas, mettre de côté l'emploi qui présente des difficultés et y revenir une fois que des emplois semblables auront été évalués.

PROBLÈME 4 Certains membres du comité ont tendance à donner toujours un niveau moyen, quel que soit l'emploi ou le facteur considéré. Cette attitude vient du fait qu'ils ne sont pas sûrs de leur jugement ou qu'ils n'ont pas bien compris le but de l'exercice.

SOLUTION Un rappel de la procédure à suivre ainsi que du but de l'exercice pourrait être bénéfique.

RÉCAPITULATION DES ÉVALUATIONS

Une fois l'évaluation de tous les emplois terminée, il est important de faire une récapitulation afin de vérifier l'absence de biais sexistes et la cohérence des résultats.

Vérifier l'absence de biais sexistes

Il s'agit notamment de vérifier l'égalité de répartition des niveaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine. Si on note, par exemple, que les emplois à prédominance féminine ont tendance à avoir des niveaux moyens ou bas pour la plupart des sous-facteurs et que le contraire se produit pour les emplois à prédominance masculine, il est possible que la procédure ait été discriminatoire. Pour être plus précis, on peut faire le test suivant, dont les résultats sont exposés dans le tableau 6.4, qui, à des fins pédagogiques, présente un exemple simplifié.

Nous pouvons y lire le niveau attribué à chacun des sous-facteurs pour chacun des emplois à évaluer. Par exemple, pour le sous-facteur *Connaissances professionnelles*, l'emploi de contremaître a obtenu le niveau 3, celui de programmeur-analyste, le niveau 4, et ainsi de suite. Afin de voir s'il y a ou non de biais sexistes, nous calculons la moyenne des niveaux attribués à chaque sous-facteur, respectivement pour les emplois à prédominance masculine et les emplois à prédominance féminine. Par exemple, pour le sous-facteur *Connaissances professionnelles*, les emplois à prédominance masculine ont obtenu respectivement:

$3 + 4 + 2 + 1$, ce qui donne une moyenne de $10/4 = 2,5$.

Pour ce même sous-facteur, les emplois à prédominance féminine ont obtenu:

$4 + 4 + 3 + 5 = 16/4 = 4$.

Pour les emplois féminins, la moyenne est plus élevée de 1,5 que pour les emplois masculins. On pourra conclure que dans cette entreprise et pour les emplois évalués dans cette entreprise, le sous-facteur *Connaissances professionnelles* est féminin.

Une fois toutes les moyennes calculées, on constate que, pour les sous-facteurs *Effort physique* et *Conditions de travail*, les emplois à prédominance masculine ont une moyenne plus élevée que les emplois à prédominance féminine, ce qui conduit à dire que ces sous-facteurs sont masculins, dans l'exemple examiné ici ¹⁷.

L'inverse est vrai pour les sous-facteurs *Connaissances professionnelles*, *Communication* et *Responsabilités de personnes*, qui seront alors considérés comme féminins dans ce cas. Afin d'identifier le genre du sous-facteur, il faudrait qu'il y ait un écart minimal de 1 entre les moyennes. On observe dans le tableau que, pour le sous-facteur *Effort mental*, l'écart est inférieur à 1, ce qui amène à le considérer comme neutre.

¹⁷ Dans d'autres exemples, il pourrait en aller autrement.

Tableau 6.4. Vérification de l'absence de biais sexistes dans l'attribution des niveaux

Emplois à prédominance	Niveaux des sous-facteurs par emploi					
	Connaissances professionnelles	Communication	Effort mental	Effort physique	Responsabilités de personnes	Conditions de travail
Contremaître	3	3	3	3	3	4
Programmeur-analyste	4	3	5	2	1	2
Soudeur	2	1	2	4	1	5
Préposé à l'entrepôt	1	1	2	4	1	3
Moyenne des niveaux des emplois à prédominance masculine	2,5	2,0	3,0	3,3	1,5	3,5
Comptable	4	3	4	1	1	2
Infographiste	4	3	3	2	1	2
Superviseur du service à la clientèle	3	3	3	2	3	3
Directrice des ressources humaines	5	5	5	1	5	3
Moyenne des niveaux des emplois à prédominance féminine	4	3,5	3,8	1,5	2,5	2,5
Genre du sous-facteur	Féminin	Féminin	Neutre	Masculin	Féminin	Masculin

Nous constatons donc que, sur les 6 sous-facteurs, 2 sont masculins, 3 sont féminins et 1 est neutre, ce qui conduit à dire que la répartition est assez équilibrée et qu'il n'y a sans doute pas de biais sexistes dans l'attribution des niveaux. Si par contre, sur les 6 sous-facteurs, nous en avons 4 masculins, 1 féminin et 1 neutre, ou 5 masculins et 1 féminin, il aurait fallu vérifier les causes d'un tel résultat et les corriger si nécessaire. En résumé, ce test permet de voir s'il y a un déséquilibre marqué dans la répartition des niveaux et incite à en rechercher les causes pour les corriger¹⁸.

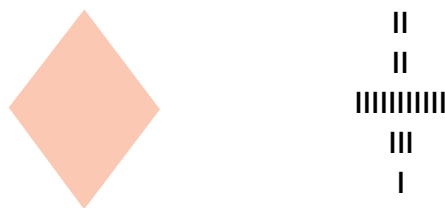
Cohérence

Il s'agit ici essentiellement d'examiner la distribution des niveaux attribués à chacun des sous-facteurs et de voir s'il y a **concentration autour d'un niveau en particulier**. Les cas qui demandent un réexamen sont représentés ci-dessous sous forme graphique¹⁹. Nous supposons qu'un niveau allant de 1 à 5 est attribué au sous-facteur considéré.

¹⁸ À des fins de simplicité, nous avons procédé à cet exercice ici pour un échantillon d'emplois et pour certains facteurs. Dans la réalité, il faudra qu'il soit appliqué à tous les sous-facteurs et à tous les emplois qui doivent être évalués.

¹⁹ L'illustration graphique de la page 65 est adaptée d'un document de la Commission canadienne des droits de la personne.

1^{ER} CAS: la répartition des niveaux a l'allure d'un **losange**; la plupart des emplois, représentés par les traits verticaux, ont un niveau de 3, un très petit nombre d'entre eux ont un niveau élevé ou faible.



2^E CAS: la répartition des niveaux a l'allure d'un **triangle**, la plupart des emplois, ont un niveau de 1 et peu d'entre eux se trouvent au-dessus.



3^E CAS: la répartition des niveaux a l'allure d'un **triangle inversé**, la plupart des emplois ont un niveau de 5 sur ce sous-facteur et peu d'entre eux se retrouvent à des niveaux inférieurs.



Le fait que la grande majorité des emplois se situe à un seul niveau pour un sous-facteur donné implique une quasi-absence de différenciation entre eux sur cet aspect. Le comité devra alors décider si la logique qui sous-tend l'une ou l'autre de ces distributions est acceptable. À cette fin, il devra vérifier l'interprétation du sous-facteur en question par le comité, revoir les justifications et éventuellement rencontrer des conseillers techniques, des titulaires ou des superviseurs.

Une fois la récapitulation terminée, on pourra passer à l'étape suivante, où le profil de l'emploi servira à l'attribution de points en fonction de la grille de pondération.

AVANTAGES

L'analyse des emplois entraîne un certain nombre d'avantages pour les employeurs, notamment au plan de la dotation, c'est-à-dire du recrutement, de la sélection et de la promotion des employés. En effet, elle permet de mieux connaître les exigences réelles des emplois et, par conséquent, permet d'atteindre une meilleure adéquation entre les qualités des candidats et les exigences des postes à pourvoir par le recrutement interne ou externe. Elle peut ainsi réduire le taux de rotation des effectifs qui résulterait de choix inadéquats au niveau de l'embauche, ainsi que les coûts élevés que ces choix entraînent.



Liste de contrôle

- Les membres du comité notent-ils la justification de toutes leurs décisions concernant l'évaluation?
- Les membres du comité se sont-ils entendus sur la façon de procéder si un problème se pose?
- A-t-on supprimé tous les renseignements qui pourraient susciter ou maintenir des préjugés à l'égard de certains des emplois à évaluer?
- Les descriptions des tâches suivent-elles le même modèle de présentation normalisé pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine?
- Les descriptions des tâches ont-elles le même degré de détail pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine?
- Les descriptions des tâches comportent-elles autant de verbes actifs pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine?

- ❑ L'évaluation des emplois est-elle effectuée par sous-facteur, pour tous les emplois?
- ❑ Les emplois sont-ils évalués dans un ordre aléatoire et variable d'un sous-facteur à l'autre?
- ❑ A-t-on évité d'attribuer aux emplois à prédominance féminine des niveaux moyens ou bas pour la plupart des sous-facteurs et vice versa pour les emplois à prédominance masculine?
- ❑ A-t-on déterminé le genre des sous-facteurs?
- ❑ La distribution des niveaux attribués à chacun des sous-facteurs est-elle concentrée autour de l'un d'eux?
- ❑ Si oui, peut-on justifier ce résultat?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.





TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 7

Objectif et séquence	69
La pondération des facteurs d'évaluation	70
Répartition des points par niveau	75
L'attribution de points aux emplois et l'identification des emplois de même valeur	76
Avantages	79
Liste de contrôle	80

La détermination de la valeur des emplois

OBJECTIF ET SÉQUENCE

Deux opérations importantes doivent successivement être réalisées ici: la construction d'une grille de pondération et l'attribution de points aux emplois. Il s'agit donc de la phase finale de l'évaluation, après laquelle on pourra comparer la rémunération entre emplois de valeur égale.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Élaboration de la grille de pondération

Vérification de la cohérence et de l'absence de biais sexistes

Répartition des points selon les niveaux des sous-facteurs

Calcul des points pour chaque emploi à prédominance masculine ou féminine

Établissement d'intervalles de points

Regroupement des emplois par intervalles

Vérification de l'absence de biais sexistes

LA PONDÉRATION DES FACTEURS D'ÉVALUATION

La pondération des facteurs d'évaluation consiste à déterminer leur importance relative et à attribuer à chacun d'eux une valeur numérique. Elle a un impact extrêmement important sur la valeur des emplois. Même si l'on a été très vigilant aux étapes précédentes, on peut y introduire des incohérences et des préjugés qui annulent tous les efforts précédents.

Il est recommandé d'effectuer la pondération seulement après l'établissement du profil des emplois (chapitre 6). En effet, si les responsables savent à l'avance que telle compétence ou telle responsabilité a un poids important, ils pourront être tentés de lui attribuer une valeur élevée s'il s'agit d'un emploi qu'ils veulent favoriser.



Une grille
pour tous les
emplois

Élaboration de la grille de pondération

Une grille de pondération indique pour chacun des facteurs et sous-facteurs l'importance relative qu'il a pour l'entreprise. Il est essentiel d'utiliser la même grille de pondération pour tous les emplois couverts par le programme d'équité salariale. En effet, pour pouvoir comparer les emplois, il faut utiliser le même instrument de mesure; or la grille de pondération représente une des dimensions les plus importantes de l'instrument de mesure que constitue un système d'évaluation.

Tableau 7.1. Exemple d'une grille de pondération

Facteurs	Pondération	Nombre de points
Qualifications	32%	320
– Connaissances professionnelles	12%	120
– Communication	10%	100
– Compétences physiques	10%	100
Efforts	19%	190
– Effort émotionnel	5%	50
– Effort mental	8%	80
– Effort physique	6%	60
Responsabilités	39%	390
– De personnes	12%	120
– De produits	12%	120
– Financière	15%	150
Conditions de travail	10%	100
– Environnement physique	5%	50
– Climat psychologique	5%	50
TOTAL	100%	1000 POINTS

Le nombre de points peut varier, mais à moins d'avoir une très grande diversité d'emplois, il est conseillé de retenir un total de 1000 points. Il est à noter que la grille de pondération présentée ci-dessus n'a qu'une valeur illustrative et ne constitue pas un modèle préconisé. En général, la plupart des spécialistes s'entendent sur les fourchettes approximatives suivantes en ce qui concerne l'importance relative des facteurs, soit:

20% à 35% pour les qualifications;

25% à 40% pour les responsabilités;

15% à 25% pour les efforts;

5% à 15% pour les conditions de travail.

Afin de construire la grille de pondération, il est indiqué de commencer par classer les facteurs puis de leur attribuer un poids relatif en pourcentage, comme l'illustrent les étapes ci-dessous.

ÉTAPE 1 **CLASSEMENT DES 4 GRANDS FACTEURS PAR ORDRE D'IMPORTANCE**²⁰

Classement des facteurs

Qualifications
Responsabilités
Efforts
Conditions de travail

ÉTAPE 2 **DÉTERMINATION DU POURCENTAGE AFFECTÉ À CHAQUE FACTEUR**

Pondération des facteurs

Qualifications	32%
Responsabilités	39%
Efforts	19%
Conditions de travail	10%

ÉTAPE 3 **CLASSEMENT DES SOUS-FACTEURS PAR ORDRE D'IMPORTANCE**

Classement des sous-facteurs (Qualifications)

Qualifications
Connaissances professionnelles
Communication
Compétences physiques

ÉTAPE 4 **DÉTERMINATION DU POURCENTAGE AFFECTÉ À CHAQUE SOUS-FACTEUR**

Pondération des sous-facteurs (Qualifications)

Qualifications	32%
Connaissances professionnelles	12%
Communication	10%
Compétences physiques	10%

En procédant ainsi, il est plus facile d'établir la grille complète de pondération.

²⁰ Cette grille est présentée simplement à titre d'illustration.



Travail,
objectifs,
valeurs!

Cohérence de la grille de pondération

Étant donné que la pondération a un effet direct sur les salaires, il est indispensable qu'elle soit établie **en lien étroit avec les objectifs de l'entreprise et le type de travail** qui la caractérise.

Exemples: dans une entreprise qui développe des logiciels, il sera normal d'accorder un poids important au critère Aptitudes analytiques; dans une garderie, le critère Responsabilité de personnes aura une importance primordiale; dans une entreprise de travaux publics, la Responsabilité d'équipements sera parmi les facteurs privilégiés.

Pour répondre à cette exigence, il faudra **bien déterminer, documents à l'appui, le type de travail exécuté dans l'entreprise, ses objectifs prioritaires et ses valeurs.** Chacun peut avoir sa propre idée de ce qu'est la mission de l'entreprise. Afin d'éviter de longs débats et d'être aussi objectif que possible, il faudra rechercher l'information nécessaire à partir de documents et d'entrevues avec des conseillers techniques.

La cohérence peut être vérifiée en examinant le poids attribué à chaque facteur et les valeurs au regard des objectifs de l'entreprise. **Un élément ayant une grande importance pour l'entreprise ne devrait pas recevoir un faible poids et vice versa.**

Exemple: si une entreprise exerçant ses activités dans le secteur des services indique dans son mandat que la qualité du service est une priorité absolue mais n'attribue pourtant qu'un poids de 4% au sous-facteur relatif au service à la clientèle, il sera probablement nécessaire de modifier cette pondération.

La cohérence de la pondération est indispensable pour détecter les biais sexistes.

Exemple: si, dans l'entreprise X, un poids important est attribué à la responsabilité matérielle (emplois à prédominance masculine), au détriment de la responsabilité de personnes (emplois à prédominance féminine), cela peut paraître à première vue discriminatoire. Mais si on a clairement établi que, dans cette entreprise, la responsabilité matérielle est particulièrement importante pour atteindre les objectifs de l'entreprise, alors que la responsabilité de personnes n'est que secondaire, il n'y aura pas discrimination.

En mettant en évidence ce lien nécessaire entre les objectifs de l'entreprise et la pondération, on peut comprendre combien il importe d'**éviter les pondérations préétablies.**

Élimination de biais sexistes dans la pondération

Les mêmes stéréotypes qui ont été décelés lors du choix et de la définition des facteurs peuvent influencer l'établissement de la grille de pondération. Par exemple, les responsables de la pondération pourraient être enclins à attribuer un poids important à certains facteurs simplement parce qu'ils sont représentatifs des emplois hiérarchiquement supérieurs; dans un tel cas, on risque de reproduire la discrimination qui est à la source de l'iniquité salariale.

Exemple: le fait de diriger un grand nombre d'employés (emploi généralement masculin) ne devrait pas donner lieu à une forte pondération simplement parce que le critère est associé à des emplois supérieurs. Le risque d'agression ou d'abus verbal ne devrait pas recevoir un faible poids simplement parce qu'il est associé à des emplois de services subalternes (généralement féminins).

La **structure hiérarchique** de l'entreprise ne devrait pas influencer la pondération des facteurs.

La vigilance s'impose aussi en ce qui concerne le **barème de rémunération**. Il faut que les membres du comité évitent de se référer aux salaires actuels des divers emplois.

Un autre cas de biais sexiste peut se présenter si on note une tendance à **attribuer un poids extrême, de façon inégale**, à tel ou tel sous-facteur selon qu'il est associé à des emplois à prédominance masculine ou à des emplois à prédominance féminine.

Vérification de l'absence de biais sexistes dans la grille de pondération

Une fois qu'on a attribué un niveau aux divers emplois pour chacun des sous-facteurs (voir le chapitre 4), on observe généralement qu'un niveau élevé est attribué aux emplois à prédominance féminine pour certains sous-facteurs et aux emplois à prédominance masculine pour d'autres. On peut ainsi parler de **sous-facteurs féminins** pour les premiers et de **sous-facteurs masculins** pour les seconds. Afin de s'assurer que la grille de pondération n'a pas d'impact discriminatoire, un test simple peut être effectué, à savoir, **comparer le poids accordé aux sous-facteurs selon leur genre**.

Les deux tableaux ci-après montrent comment ce test peut être réalisé²¹.

Tableau 7.2. Exemple de pondération discriminatoire

Sous-facteurs	Genre du sous-facteur	Poids du sous-facteur %
Connaissances professionnelles	F	10
Communications	F	7
Compétences physiques	M	12
Effort émotionnel	F	5
Effort mental	N	8
Effort physique	M	10
Responsabilité de personnes	F	8
Responsabilité de produits	M	15
Responsabilité financière	M	15
Conditions de travail	M	10
Total		100

Nous constatons, dans le tableau ci-dessus, que 4 sous-facteurs sont féminins (F) et 5 sous-facteurs sont masculins (M). Le calcul suivant permet de mettre en évidence un déséquilibre dans la pondération:

Total de la pondération des 5 sous-facteurs masculins: $12\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\% = 62\%$, ce qui donne **12,4% en moyenne pour chaque sous-facteur masculin**.

Total de la pondération des 4 sous-facteurs féminins: $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$, ce qui donne **7,5% en moyenne pour chaque sous-facteur féminin**.

²¹ Cet exemple est adapté de : Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*.

L'écart entre la pondération attribuée aux sous-facteurs féminins et masculins est très important. Cela ne signifie pas pour autant qu'il est discriminatoire, mais que la grille de pondération doit être réexaminée et justifiée en examinant de nouveau si son lien avec la mission de l'entreprise et le type de travail accompli justifie les pondérations effectuées.

Dans cet exemple fictif, les responsables ont donc revu attentivement leur première analyse et ont constaté que certains sous-facteurs féminins avaient reçu un poids trop faible par rapport à certains sous-facteurs masculins. Par exemple, compte tenu de la mission de l'entreprise, les connaissances professionnelles étaient les plus importantes et les deux autres types de qualifications se valaient et devaient recevoir le même poids, soit 10%. Un réexamen des types d'activités professionnelles et de leur contribution à la mission de l'entreprise a également conduit les membres du comité à attribuer plus de poids aux responsabilités de personnes et moins à l'effort physique. Une fois cet exercice délicat effectué, une nouvelle grille de pondération a été adoptée, comme indiqué au tableau 7.3.

Tableau 7.3. Exemple de pondération non discriminatoire

Sous-facteurs	Genre du sous-facteur	Poids %
Connaissances professionnelles	F	12
Communications	F	10
Compétences physiques	M	10
Effort émotionnel	F	5
Effort mental	N	8
Effort physique	M	6
Responsabilité de personnes	F	12
Responsabilité de produits	M	12
Responsabilité financière	M	15
Conditions de travail	M	10
Total		100

À partir des données du tableau ci-dessus, on peut constater que la nouvelle pondération est plus équilibrée:

Total de la pondération des 5 sous-facteurs masculins: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$, ce qui donne **10,6% en moyenne pour chaque sous-facteur masculin**.

Total de la pondération des 4 sous-facteurs féminins: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$, ce qui donne **9,75% en moyenne pour chaque sous-facteur féminin**.

L'écart entre les deux moyennes, bien que n'ayant pas disparu, a rétréci. Le comité ajuste la grille de pondération en fonction de critères de cohérence et de non-discrimination pour choisir en définitive celle qui lui semble la mieux adaptée. Cet exemple illustre le fait que, souvent, l'établissement de la pondération se fait progressivement, par un processus d'essais et d'erreurs.

RÉPARTITION DES POINTS PAR NIVEAU

Une fois la grille établie, il faut alors répartir le total des points de chaque sous-facteur entre ses différents niveaux. Supposons que le sous-facteur *Connaissances professionnelles* obtienne un maximum de 140 points et qu'il comporte 5 niveaux, combien de points faudra-t-il ajouter en passant d'un niveau à l'autre?

Deux décisions doivent être prises à cet égard:

■ QUEL TYPE DE PROGRESSION CHOISIR: ARITHMÉTIQUE OU GÉOMÉTRIQUE?

Les progressions arithmétiques maintiennent un écart constant entre les divers niveaux et se concilient bien avec l'objectif d'égalité. Les progressions géométriques, par contre, tendent à augmenter les écarts entre les niveaux à mesure que l'on monte dans l'échelle, ce qui accentue, de façon injustifiée, l'inégalité entre les emplois d'entrée (souvent à prédominance féminine) et les emplois supérieurs (généralement à prédominance masculine). Une telle approche est déconseillée dans une perspective d'équité salariale.

■ COMBIEN DE POINTS ATTRIBUER AU NIVEAU LE PLUS BAS?

Si un emploi ne comporte aucune exigence pour un sous-facteur donné, il ne devrait recevoir aucun point. De tels cas sont restreints car les sous-facteurs sont choisis et définis de façon à représenter toute la gamme des emplois de l'organisation. Généralement le 1^{er} niveau se voit donc attribuer un certain nombre de points.

Exemple. Dans le cas du sous-facteur *Connaissances professionnelles* qui comporte 5 niveaux, on répartira les 120 points selon une progression arithmétique, de la façon suivante:

Tableau 7.4. Exemple de progression arithmétique – Sous-facteur Connaissances professionnelles

Niveau	N1	N2	N3	N4	N5
Nombre de points	24 points	48 points	72 points	96 points	120 points

Dans les cas où on définit le premier niveau comme correspondant à une absence ou une faible présence du sous-facteur, le nombre de points qui lui sera attribué pourra être beaucoup moins élevé. Si, par exemple, il s'agit du sous-facteur *Effort émotionnel* et que certains emplois n'ont aucune exigence sur ce plan, on pourra construire l'échelle ainsi:

Niveau	N1	N2	N3	N4	N5
Nombre de points	5 points	16,25 points	27,5 points	38,75 points	50 points

Le niveau N1, qui correspond à un effort émotionnel faible ou inexistant, se verra attribuer 10% du total pour ce facteur et le reste sera divisé en 4, donnant une progression arithmétique de 11,25. Bien que certains spécialistes préfèrent attribuer toujours un nombre de points égal par niveau, d'autres préfèrent, comme dans cet exemple, commencer avec un nombre de points plus faible, et quelques-uns attribuent 0 point au premier niveau lorsqu'il correspond à l'absence du sous-facteur, ce qui, comme nous l'avons déjà mentionné, est peu fréquent. Il faut être conscient du fait que chacune de ces options aura un effet différent sur la valeur relative des emplois.

On procède ainsi pour tous les sous-facteurs de la méthode, ce qui permet de connaître le nombre de points par niveau et par sous-facteur. Dans le tableau ci-dessous, le chiffre en gras indique le maximum de points attribué à chaque sous-facteur et correspond au niveau maximal. On notera également que le total du maximum de points des sous-facteurs (chiffres en gras) donne 1000 points.

Tableau 7.5. Grille de répartition des points pour tous les sous-facteurs et tous les niveaux²²

	Qualifications			Efforts			Responsabilités			Conditions de travail	
	Con. prof.	Comp. phys.	Com.	Émo.	Mental	Phys.	De pers.	De prod.	Financ.	Phys.	Phsy.
N1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
N2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

L'ATTRIBUTION DE POINTS AUX EMPLOIS ET L'IDENTIFICATION DES EMPLOIS DE MÊME VALEUR

Une fois la pondération établie et le nombre de points par sous-facteur et par niveau connu, on pourra attribuer une valeur à chaque emploi. Cette opération se déroule en deux étapes:

- **EN PREMIER LIEU, ON ATTRIBUE DES POINTS À CHAQUE SOUS-FACTEUR SUR LA BASE DU PROFIL DE L'EMPLOI (VOIR LE CHAPITRE 6).**
- **EN DEUXIÈME LIEU, ON REGROUPE LES EMPLOIS EN CLASSES, DANS LESQUELLES ON CONSIDÈRE QUE TOUS LES EMPLOIS ONT LA MÊME VALEUR.**



²² Dans cette grille, compte tenu des caractéristiques des emplois à évaluer, le comité d'équité salariale a attribué 4 niveaux à certains sous-facteurs et 5 à d'autres.

Calcul du total des points attribués à chacun des emplois

Le total des points attribué à un emploi va dépendre de son profil et plus précisément du niveau qui lui a été attribué pour chacun des sous-facteurs. Supposons qu'à partir de l'analyse des résultats du questionnaire (voir le chapitre 6) le comité ait attribué les niveaux suivants aux divers sous-facteurs caractérisant l'emploi de secrétaire:

Tableau 7.6. Sommaire du profil de l'emploi de secrétaire

Facteurs et sous-facteurs	Niveaux attribués par le comité
<i>Qualifications</i>	
Connaissances professionnelles	Niveau 2
Compétences physiques	Niveau 2
Communication	Niveau 2
<i>Efforts</i>	
émotionnel	Niveau 1
mental	Niveau 2
Ephysique	Niveau 2
<i>Responsabilités</i>	
de personnes	Niveau 1
de produit	Niveau 2
financière	Niveau 1
<i>Conditions de travail</i>	
Environnement physique	Niveau 1
Climat psychologique	Niveau 2

En lisant la grille de répartition des points exposée plus haut (tableau 7.5), on peut faire la correspondance entre les niveaux et les points. On constate ainsi que l'emploi de secrétaire, dans l'organisation étudiée, obtient 342 points.

Tableau 7.7. Détermination des points attribués à l'emploi de secrétaire

	Qualifications			Efforts			Responsabilités			Conditions de travail	
	Con. prof.	Comp. phys.	Com.	Émo.	Mental	Phys.	De pers.	De prod.	Financ.	Phys.	Phsy.
N1	24	20	20	<i>12,5</i>	16	15	<i>24</i>	24	<i>16</i>	12,5	12,5
N2	<i>48</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	25	<i>32</i>	<i>30</i>	48	<i>48</i>	32	<i>25</i>	<i>25</i>
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

Les chiffres en italique et soulignés indiquent les points attribués à l'emploi de secrétaire.

En procédant de la même façon pour chacun des emplois, on détermine ainsi leur valeur respective.

Une fois cette étape terminée, il est alors possible de classer les emplois selon les points qui leur sont attribués et de déterminer les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine d'égale valeur.

Regroupement des emplois en intervalles de points

Afin de déterminer les équivalences entre emplois, il est nécessaire de les regrouper selon des intervalles de points. Cela se justifie à un double titre:

- Il est fort probable que, la plupart du temps, il y ait des différences de quelques points entre un emploi à prédominance féminine et l'emploi à prédominance masculine le plus proche. L'évaluation des emplois n'est pas une science exacte et un écart de points, à l'intérieur de certaines limites, ne signifie pas que les emplois ne sont pas équivalents.
- L'établissement d'intervalles à l'intérieur desquels on regroupe des emplois ayant un nombre de points relativement semblable permet de créer des classes salariales et ainsi de simplifier le système de rémunération.

Amplitude des intervalles

La détermination de l'amplitude est une question que le comité doit analyser en tenant compte des avantages et des inconvénients de différents cas de figure. On peut décider d'attribuer 30, 50 ou 70 points par intervalle en fonction du nombre total de points de la méthode et du nombre de classes salariales que l'on souhaite avoir par la suite:

- Une amplitude de points trop courte risque de créer ultérieurement des différences salariales entre emplois qu'il sera difficile de justifier.
- Une amplitude très étendue simplifie le système de rémunération et le rend plus flexible. Cependant, à la limite, elle risque d'enlever toute signification à la notion de valeur égale.

Dans certains cas, des « bornes naturelle » peuvent apparaître, regroupant un certain nombre d'emplois, et peuvent orienter le choix du comité quant à l'amplitude des classes.

Supposons que, dans une méthode comptant au maximum 1000 points, on décide d'avoir 8 classes correspondant approximativement à des intervalles de 65 points. On obtiendrait ainsi:

Tableau 7.8. Exemple de progression d'intervalles

Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6	Groupe 7	Groupe 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

Dans l'exemple ci-dessus, si un emploi à prédominance féminine a 240 points, un autre 255 points et un emploi à prédominance masculine 240 points, ces emplois seront considérés comme équivalents. S'il existe un écart salarial au détriment de l'un ou l'autre des emplois à prédominance féminine par rapport au comparateur masculin, il faudra alors le corriger.

Absence de discrimination dans la détermination des intervalles

Un certain nombre de règles doivent être observées afin d'éviter que le regroupement par intervalles n'ait un impact discriminatoire.

- **Il est préférable que les écarts entre intervalles soient établis en nombre absolu plutôt qu'en pourcentage.** Un pourcentage fixe entre les intervalles augmente les écarts entre emplois aux deux extrémités de l'échelle de valeur et risque ainsi de défavoriser les emplois féminins qui se situent plus souvent dans les intervalles moins élevés.
- **Il faut éviter que les emplois féminins ne se retrouvent systématiquement placés près de la limite supérieure de l'intervalle.** Cela peut refléter une volonté de réduire artificiellement les ajustements aux fins d'équité salariale.
- **Il faut éviter que les emplois féminins à fort effectif ne se retrouvent placés près de la limite supérieure de l'intervalle.** En effet, dans le but de réduire l'impact de l'équité salariale sur la masse salariale, des gestionnaires pourraient être tentés de placer au-dessous de la borne supérieure les emplois à prédominance féminine comptant des effectifs élevés. Une telle pratique est potentiellement discriminatoire et il est important de l'éviter.
- **Enfin, dans un souci de cohérence aussi bien que de non-discrimination, il faut éviter les chevauchements entre intervalles. Par exemple:**

Groupe 3: 400-499 points;

Groupe 4: 480-599 points.

Où placera-t-on l'emploi qui obtient 485 points?

AVANTAGES

De nombreux avantages peuvent découler de cette étape, notamment:

- L'exercice d'analyse et de réflexion au sujet de la mission de l'entreprise et des valeurs qu'elle privilégie peut être très salubre pour actualiser ces dimensions et les communiquer avec plus de clarté à l'ensemble des employés.
- Le lien entre les différents emplois et la finalité de l'entreprise devient plus facile à établir.
- La détermination d'intervalles sur une base cohérente et non discriminatoire rationalise la gestion des ressources humaines.
- La hiérarchie des emplois est établie selon une logique cohérente et non discriminatoire, ce qui assure un plus grand sentiment d'équité dans l'entreprise.
- Les changements ultérieurs technologiques ou organisationnels peuvent être analysés et intégrés à partir des mêmes paramètres, ce qui facilite la tâche des gestionnaires.



- A-t-on défini une logique pour la pondération?
- Cette logique est-elle basée sur des informations objectives et à jour?
- Cette logique a-t-elle été consignée par écrit de façon précise?
- La grille de pondération représente-t-elle les valeurs de l'entreprise?
- La grille de pondération est-elle adaptée aux emplois qui doivent être évalués?
- Les facteurs considérés comme plus importants pour l'entreprise ont-ils plus de poids?
- Est-ce que la pondération évite de perpétuer implicitement ou explicitement la hiérarchie existant dans l'entreprise?
- Est-ce que la pondération évite de perpétuer implicitement ou explicitement le barème des salaires existant dans l'entreprise?
- Les sous-facteurs considérés comme équivalents ont-ils le même poids?
- A-t-on évité d'attribuer systématiquement un poids important aux sous-facteurs associés à un sexe plutôt qu'à l'autre?

- ❑ A-t-on évité d'attribuer systématiquement un faible poids aux sous-facteurs associés à un sexe plutôt qu'à l'autre?
- ❑ A-t-on veillé à ce que la progression des points d'un niveau à l'autre des sous-facteurs n'entraîne pas un désavantage marqué pour les emplois du bas de l'échelle?
- ❑ Les intervalles sont-ils définis de façon égale en points plutôt qu'en pourcentage?
- ❑ A-t-on évité que les emplois à prédominance féminine se retrouvent de façon disproportionnée juste au-dessous de la limite supérieure des intervalles?
- ❑ A-t-on évité que les emplois à prédominance féminine comptant de forts effectifs se retrouvent juste au-dessous de la limite supérieure des intervalles?
- ❑ A-t-on évité que les intervalles se chevauchent?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.



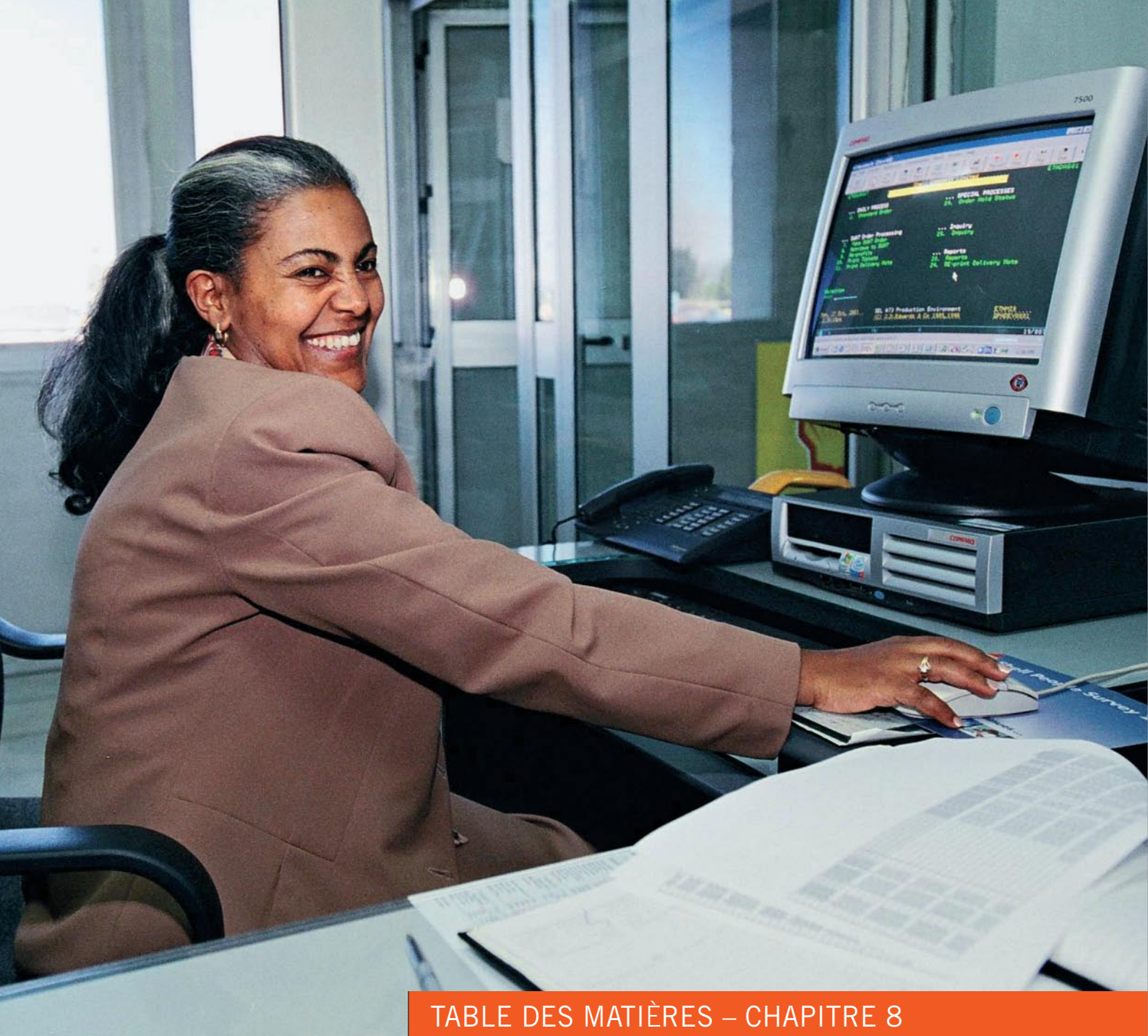


TABLE DES MATIÈRES – CHAPITRE 8

Objectif et séquence	83
Le contenu de la rémunération	84
Comparaisons et ajustements salariaux	87
Écarts de rémunération non discriminatoires	88
Le versement des ajustements salariaux	89
Équité interne	89
Avantages	89
Liste de contrôle	90

CHAPITRE 8 L'estimation des écarts salariaux entre emplois de même valeur et le versement des ajustements

OBJECTIF ET SÉQUENCE

Cette étape vise à égaliser la rémunération entre emplois d'égale valeur et constitue ainsi l'aboutissement de toute la démarche entreprise jusqu'ici. Lorsqu'un employeur constate des écarts discriminatoires au détriment de certains emplois à prédominance féminine, il faudra qu'il les corrige pour tous les salariés, qu'ils soient à plein temps ou à temps partiel, au bénéfice de contrats à durée indéterminée ou déterminée, ou occasionnels. Cette étape, pourtant fondamentale, est la moins bien développée dans les guides et les recueils de directives pratiques relatifs à la promotion de l'équité salariale²³.

LA SÉQUENCE DES OPÉRATIONS EST LA SUIVANTE:

Détermination du salaire de base des emplois à comparer

Détermination de la rémunération flexible

Vérification de l'absence de biais discriminatoires dans la rémunération flexible

Détermination des avantages à valeur monétaire

Vérification de l'absence de biais discriminatoires dans les avantages à valeur monétaire

Estimation des écarts salariaux

Harmonisation des structures salariales entre emplois de valeur égale

Versement des ajustements salariaux

²³ Pour plus de détails, voir Chicha (2006).

LE CONTENU DE LA RÉMUNÉRATION

L'équité salariale vise la rémunération dans son sens global salaire, rémunération flexible et avantages sociaux. En effet, c'est elle qui constitue la contrepartie de la prestation de travail et, par ailleurs, les études montrent que ce sont ces trois composantes qui peuvent être affectées par la discrimination.

Le salaire de base

Le salaire est défini comme le montant de base reçu par un employé avant tout ajout de montants additionnels. Ce montant peut être fixe; c'est le cas des taux de salaire uniques pour certains emplois il peut être également basé sur une échelle, le passage d'un échelon à l'autre étant déterminé par l'ancienneté ou par d'autres critères.

Lorsqu'il existe une échelle, il est préférable d'utiliser le **taux maximum normal** pour les comparaisons entre emplois de même valeur. En effet, c'est ce taux qui représente la contribution de l'emploi à l'entreprise. Dans certains cas, au-delà du maximum normal, certains échelons sont ajoutés, à titre de primes, pour rétribuer les employés particulièrement performants. Afin de vérifier le caractère non discriminatoire de cette pratique, trois points doivent être vérifiés:

- **Le maximum normal se situe-t-il au même niveau** pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine?
- **Les critères d'attribution de ces primes sont-ils les mêmes** pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine?
- Dans la mesure où les travailleuses sont concentrées dans les emplois à temps partiel, une dimension supplémentaire doit être examinée **ces primes sont-elles accessibles aussi bien** aux employés à temps partiel qu'aux employés à plein temps?

La comparaison des salaires exige une normalisation de l'unité de mesure salaire horaire, hebdomadaire, mensuel.



La rémunération flexible

La rémunération flexible, de plus en plus répandue, résulte de la prise en compte d'une performance individuelle, d'équipe ou d'entreprise. Elle peut prendre diverses formes, telles que:

- La rémunération basée sur les compétences qui consiste à déterminer la rémunération en fonction de la diversification des compétences des employés.
- La rémunération d'équipe qui recouvre les cas où un groupe d'employés (service, succursale, magasin), en raison d'un rendement supérieur, reçoit une prime qui sera partagée entre ses membres.
- La participation aux bénéfices il s'agit du cas où une partie des bénéfices de l'ensemble de l'entreprise ou d'une de ses unités est partagée entre les employés.

Il est essentiel que chacun des éléments de la rémunération flexible soit examiné afin de déterminer s'il est attribué de façon discriminatoire. Les questions suivantes doivent être posées:

- La rémunération flexible est-elle possible aussi bien pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine de même valeur?
- Les montants versés sont-ils égaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine de même valeur?

Dans la mesure où la réponse à l'une de ces questions est négative, il faudra corriger les écarts et veiller à en supprimer les causes possibles, par exemple:

- Les objectifs ne sont pas aussi facilement atteignables pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine.
- Le type de rémunération flexible examiné est accessible uniquement aux employés réguliers à temps complet il n'est pas accessible aux employés à temps partiel, au bénéfice de contrats à durée déterminée ou occasionnels, catégories dans lesquelles les femmes sont exagérément représentées.
- Les critères d'attribution correspondent surtout à des qualités associées aux emplois masculins (leadership, aptitudes décisionnelles, affirmation de soi) et ne prennent pas en compte les qualités associées aux emplois féminins (coopération, consultation, qualités relationnelles).

Cet examen entraînera une plus grande cohérence du système de rémunération et pourra assurer sa transparence.

L'estimation de la rémunération flexible aux fins de la comparaison devra se faire également sur une base normalisée, en évitant les fluctuations qu'on retrouve parfois dans ce type de rétribution. On pourra calculer une moyenne sur une période de trois à cinq ans, en fonction de l'évolution de la conjoncture.

S'il existe des écarts au niveau de la rémunération flexible entre emplois de valeur égale, l'employeur devra les supprimer soit en égalisant la part flexible de la rémunération, soit en versant un montant forfaitaire compensatoire aux emplois à prédominance féminine.

Les avantages à valeur monétaire

Il s'agit ici des avantages en nature ou en espèces liés à l'emploi et financés en totalité ou en partie par l'employeur, tels que:

- Le temps chômé et rémunéré vacances, jours fériés, congés parentaux, sociaux, de maladie, pauses et repas²⁴.
- Les régimes de retraite et de prévoyance collective (maladie, invalidité).
- Les avantages hors salaire voiture de fonction, stationnement, paiement de cotisations professionnelles, remboursement des frais d'études, prêts à taux réduits, téléphone cellulaire, uniformes (sauf s'ils sont requis par la nature des tâches).

Ces éléments devront être examinés afin de vérifier si:

- ➔ ils sont également accessibles aux emplois à prédominance féminine et aux emplois à prédominance masculine de même valeur;
- ➔ les montants reçus sont en moyenne équivalents entre emplois de même valeur. Dans ce dernier cas, le calcul sera différent selon la nature de l'avantage:
 - Les dépenses de voiture de fonction, de cotisations professionnelles, d'uniforme ou de téléphone portable sont facilement mesurables selon le coût immédiat encouru par l'employeur.
 - Les congés, vacances, et autres avantages à caractère temporel seront calculés en nombre de jours.
 - Les régimes de retraite ou de prévoyance posent le problème de savoir si ce sont les avantages reçus par les employés ou les cotisations payées par l'employeur qui doivent être pris en compte. Malgré ses limites, cette dernière solution est préférable pour des questions de faisabilité et simplifie considérablement l'évaluation.

S'il existe un écart au niveau des avantages sociaux, l'employeur devra le corriger selon les modalités les plus appropriées versement en espèces d'un montant équivalent ou attribution égale des avantages aux emplois à prédominance féminine et aux emplois à prédominance masculine.

²⁴ Le congé de maternité n'est pas inclus dans ces avantages, car il répond à une exigence de non-discrimination.

Méthodes d'ajustement

Une fois la rémunération globale déterminée pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine, on pourra estimer les écarts entre emplois de même valeur. Cela peut se faire:

- en comparant individuellement le salaire d'un emploi à prédominance féminine au salaire d'un emploi à prédominance masculine de même valeur cette méthode est la plus simple à utiliser lorsque le nombre d'emplois à comparer est peu élevé et convient donc particulièrement bien aux petites entreprises;
- en comparant globalement les salaires des emplois à prédominance féminine à la droite de régression salaire/valeur en points des emplois à prédominance masculine.

Un point fondamental doit être souligné ici **l'équité salariale est obtenue en relevant les salaires des emplois à prédominance féminine au niveau des salaires des emplois à prédominance masculine de même valeur** et non, en procédant inversement, c'est-à-dire en abaissant les salaires de ces derniers.

Structures salariales

Une fois les écarts calculés, la question des structures salariales se pose notamment dans les cas où il existe des barèmes des salaires. On observe que souvent les barèmes des emplois à prédominance féminine comportent plus d'échelons que ceux des emplois à prédominance masculine de même valeur il s'ensuit qu'il faudra beaucoup plus de temps pour atteindre le même taux de salaire maximum pour les titulaires des emplois à prédominance féminine. L'égalité obtenue ne sera donc que théorique pour les nombreuses femmes qui se trouvent au-dessous de l'échelon maximal. La situation d'inégalité est encore plus grave dans le cas où l'emploi masculin est à taux unique et l'emploi féminin assujéti à des échelons.

Il est donc nécessaire, lorsqu'on établit l'équité salariale, d'uniformiser les structures salariales entre emplois féminins et emplois masculins de valeur égale. Celles-ci doivent être considérées comme faisant partie intégrante de l'équité salariale.



ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION NON DISCRIMINATOIRES

Les écarts de rémunération observés peuvent être causés en totalité ou en partie par des facteurs qui ne sont pas discriminatoires mais qui reflètent des contraintes en termes de gestion ou de marché.

Pénuries de main-d'œuvre qualifiée

Certains emplois peuvent être sujets à un moment donné à une pénurie de main-d'œuvre les entreprises doivent alors augmenter substantiellement les salaires pour attirer des personnes employées chez des concurrents ou même les recruter à l'étranger. S'il s'agit d'emplois à prédominance masculine, cette « surprime » due à la pénurie ne devra pas être considérée comme discriminatoire. Une solution possible serait de ne pas inclure l'emploi sujet à pénurie dans les comparaisons salariales.

Il faut noter, toutefois, que les pénuries sont rarement durables. Si la prime a été attribuée il y a cinq ans et qu'au moment d'exécuter l'exercice relatif à l'équité salariale la pénurie n'existe plus, il n'y a aucune raison pour exclure cet emploi des comparaisons.

Gel des salaires

Il s'agit de cas que l'on désigne parfois par les termes *red circling* ou salaire étoilé. Suite à une réorganisation du travail ou à un changement technologique, le taux maximal de salaire de certains emplois est abaissé. Les salariés ayant atteint l'ancien taux maximal ne subissent pas de baisse mais voient leur salaire temporairement gelé. Lorsqu'on procède à des comparaisons en vue de l'équité salariale, celles-ci se font avec le nouveau taux.

Il est important que ce gel des salaires soit limité à un petit nombre d'emplois et qu'il ait été décidé bien avant que la démarche relative à l'équité salariale ne soit entreprise. Autrement, on pourrait éventuellement considérer que cette pratique a été dictée implicitement par la volonté de limiter les ajustements salariaux et elle pourrait être considérée comme discriminatoire.

Prime d'éloignement ou de coût de la vie

Dans certains cas, des salariés envoyés à l'étranger ou dans des régions éloignées touchent une prime d'éloignement ou une prime permettant de combler la différence de coût de la vie, ou les deux. **Ces primes ne seront pas incluses dans les comparaisons salariales,** à condition de ne pas être attribuées de façon discriminatoire.





Ajustements
progressifs
possibles

LE VERSEMENT DES AJUSTEMENTS SALARIAUX

Les écarts de rémunération discriminatoires qui auront été constatés entre emplois de valeur égale devront être complètement supprimés. Il ne suffit pas de relever le salaire des emplois à prédominance féminine d'un certain pourcentage arbitraire afin de les rapprocher du salaire des emplois à prédominance masculine. Tant qu'un écart subsiste, on ne pourra pas dire que la discrimination salariale a été éliminée.

En revanche, si les sommes à verser étaient importantes, les salaires pourraient être graduellement relevés pour atteindre l'égalité au bout de 3 ou 4 ans. Une telle mesure vise simplement à permettre à l'employeur d'amortir l'impact de l'augmentation de la masse salariale.

ÉQUITÉ INTERNE

La démarche relative à l'équité salariale aboutit à une révision en profondeur des pratiques salariales et de la structure de rémunération et à des ajustements conséquents des salaires des emplois à prédominance féminine. Ce faisant, elle révèle également que certains emplois à prédominance masculine sont sous-payés ou au contraire surpayés par rapport à leur valeur. Afin d'harmoniser l'ensemble du système de rémunération, certains employeurs procèdent à l'ajustement des salaires des emplois à prédominance masculine et des emplois mixtes. Une fois tous les salaires ajustés selon leur valeur, on considère alors que l'équité interne a été instaurée dans l'entreprise.

Cette démarche peut être étalée dans le temps en modulant différemment les augmentations annuelles de salaires selon que l'emploi est surpayé ou sous-payé le taux d'augmentation salariale annuel sera inférieur à la moyenne pour les premiers et supérieur pour les seconds, jusqu'à ce que tous se retrouvent dans la classe salariale correspondant à leur valeur.

AVANTAGES

- Un avantage majeur que l'entreprise peut retirer de cette étape est **l'obtention d'un système de rémunération cohérent** et adapté à ses besoins. Cet avantage a été unanimement souligné par les employeurs qui ont instauré l'équité salariale dans leur entreprise.
- Un autre impact positif pour l'employeur est **l'augmentation de l'attractivité de l'entreprise**, ce qui lui donnera un avantage comparatif en matière de recrutement.
- Enfin, l'employeur qui suit cette démarche de façon rigoureuse et en évitant les biais sexistes sera généralement **à l'abri d'actions en justice intentées pour discrimination salariale**, qui pourraient s'avérer très coûteuses.





Liste de contrôle

- Le maximum normal des barèmes des salaires se situe-t-il au même niveau pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine?
- Les critères pour obtenir les primes de rendement sont-ils les mêmes pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine?
- Les primes sont-elles accessibles aux emplois à temps partiel comme aux emplois à plein temps?
- La rémunération flexible est-elle accessible aussi bien aux emplois à prédominance féminine qu'aux emplois à prédominance masculine de même valeur?
- Les montants versés au titre de la rémunération flexible sont-ils égaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine de même valeur?
- Les objectifs dont la réalisation détermine la rémunération flexible sont-ils aussi facilement atteignables pour les emplois à prédominance féminine que pour les emplois à prédominance masculine?
- Le type de rémunération flexible examiné est-il accessible tant aux employés à plein temps qu'aux employés à temps partiel? Aux employés permanents aussi bien qu'aux employés temporaires?

- ❑ A-t-on veillé à ce que les critères d'attribution ne correspondent pas surtout à des qualités associées aux emplois masculins?
- ❑ Les avantages à valeur monétaire sont-ils accessibles aussi bien aux emplois à prédominance féminine qu'aux emplois à prédominance masculine de même valeur?
- ❑ Les montants reçus sont-ils en moyenne équivalents entre emplois de même valeur?
- ❑ A-t-on évité d'abaisser les salaires des emplois à prédominance masculine pour réaliser l'équité salariale?
- ❑ A-t-on uniformisé les structures salariales entre emplois féminins et emplois masculins de valeur égale?
- ❑ Les écarts de rémunération discriminatoires constatés entre emplois de valeur égale ont-ils été complètement supprimés?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions, il faudra en examiner les raisons et, faute d'explication satisfaisante, il est alors préférable de modifier la décision.

BIBLIOGRAPHIE

Les publications ci-dessous ont constitué des sources d'information utiles pour une ou plusieurs parties du guide. Un grand nombre d'entre elles sont disponibles sur les sites Web indiqués.

Andersson, Eva R. et Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm. www.jamombud.se

Association nationale de la femme et du droit (ANFD). 2002. *Mémoire au Groupe de travail sur l'équité salariale*. Ottawa. www.justice.gc.ca

Bureau International du Travail. 1984. *L'évaluation des emplois*. Genève.

Bureau International du Travail. 1986. *Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*. Genève.

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa. www.chrc-ccdp.ca. Non daté.

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *Analyse comparative de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération: modèles et impacts*. Bureau international du Travail. Genève.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.

Commission canadienne des droits de la personne. *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois. Principes directeurs et aspects pratiques*. Ottawa. www.chrc-ccdp.ca. Non daté.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec. www.ces.gouv.qc.ca

Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1993). *L'équité salariale étape par étape: Guide à l'intention des petites entreprises*. Volume 2. Toronto.

Commission européenne. 1996. *Code de conduite concernant l'application de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale*. Luxembourg.

Confédération des syndicats nationaux. Divers documents de référence sur l'évaluation des emplois et l'équité salariale. www.csn.qc.ca

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit-Guidance Notes*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>
Téléchargé le 27 mars 2006.

- Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide–Job evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>. Téléchargé le 31 août 2005.
- Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions*. Public Services International.
- Gunderson, Morley. 2006. « Viewpoint : Male-female wage differentials : how can that be ? ». *Canadian Journal of Economics*. Vol. 39, n° 1, 1-2.
- Harriman, Anita y Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Estocolmo. www.equalpay.nu
- Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study. In Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 18-20. www.bmfsfj.de
- Holm, Carin et Anita Harriman. 2002. « Steps to Equal Pay in Sweden ». In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 www.bmfsfj.de
- Holm, Carin et Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay*. www.equalpay.nu
- Human Rights and Equal Opportunity Commission (1998). *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia. www.humanrights.gov.au
- Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Divers documents de référence. Non daté. <http://www.ioc.upc.es/IVIS/>
- Instituto de la Mujer 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation* Divers documents de référence. <http://www.ioc.upc.es/IVIS/>
- Irish Congress of Trade Unions. *Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit*. www.ictu.ie
- JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm. www.equalpay.nu
- JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.
- Katz, Christian et Christof Baitsch 1996. *L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes*. Georg éditeur. Genève.
- National Joint Council (NJC). *Local Government Job Evaluation Scheme*. Documents de référence sur l'évaluation des emplois et les classifications. Non datés. www.laws.sandwell.gov.uk y <http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/>
- Pay Equity Bureau. *Job Analysis*. Department of Labour. Prince Edward Island. Non daté.
- Pay Equity Bureau. *Job Evaluation*. Department of Labour. Prince Edward Island. Non daté.
- Public Services International. *Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package*. www.world-psi.org/

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. « Job evaluation – Good practises from the Finnish Working Life ». In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 www.bmfsfj.de

Saba, Tania. 2000. « Stratégie de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale », in Chicha M.-T. *L'équité salariale*. Mise en œuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montréal, pp. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique. Divers documents de référence sur l'évaluation des emplois et l'équité salariale. www.cupe.ca et www.scfp.qc.ca

Tondorf, Karin. 2002. « Simon earns more than Simone ». In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16.

Van Hoogstraten, L. et A. van Embden. 2002. « Checklist Equal Pay ». In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 www.bmfsfj.de

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 1: Contexte et objectifs du guide

Tableau 1.1. Synthèse des avantages de l'équité salariale	4
---	---

CHAPITRE 4: Les méthodes d'évaluation des emplois

Tableau 4.1 Facteur Qualifications : Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes.	30
Tableau 4.2 Facteur Efforts : Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes	32
Tableau 4.3 Facteur Responsabilités : Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes	33
Tableau 4.4 Facteur Conditions de travail : Sélection et exemples de sous-facteurs non sexistes	35
Tableau 4.5 Exemples de degrés des sous-facteurs	36
Tableau 4.6 Niveaux du sous-facteur Risques	36

CHAPITRE 5: La collecte des informations relatives aux emplois à évaluer

Tableau 5.1 Partie explicative du questionnaire	44
Tableau 5.2 Exemple simple pour les petites entreprises	45
Tableau 5.3 Exemple plus détaillé pour les grandes entreprises	45
Tableau 5.4 Exemple de questions fermées adaptées à une grande entreprise	46
Tableau 5.5 Exemple élaboré pour des petites ou moyennes entreprises sous forme de questions semi-ouvertes	47
Tableau 5.6 Éléments des emplois féminins souvent oubliés	49
Tableau 5.7 Exemples de verbes d'action	51

CHAPITRE 6: L'analyse des résultats

Tableau 6.1 Fiche d'identification	58
Tableau 6.2 Description des tâches	59
Tableau 6.3 Profil de l'emploi	60
Tableau 6.4 Vérification de l'absence de biais sexistes dans l'attribution des niveaux	64

CHAPITRE 7: La détermination de la valeur des emplois

Tableau 7.1 Exemple d'une grille de pondération	70
Tableau 7.2 Exemple de pondération discriminatoire	73
Tableau 7.3 Exemple de pondération non discriminatoire	74
Tableau 7.4 Exemple de progression arithmétique–Sous-facteur Connaissances professionnelles	75
Tableau 7.5 Grille de répartition des points pour tous les sous-facteurs et tous les niveaux	76
Tableau 7.6 Sommaire du profil de l'emploi de secrétaire	77
Tableau 7.7 Détermination des points attribués à l'emploi de secrétaire	77
Tableau 7.8 Exemple de progression d'intervalles	78

LEXIQUE

Biais sexistes	les biais sexistes sont des façons d'avantager ou de désavantager certains emplois en fonction du sexe. Ces biais peuvent se manifester à toute étape du programme d'équité salariale
Emplois à prédominance	emplois qui sont associés à l'un ou l'autre sexe, en fonction de critères quantitatifs ou qualitatifs
Équité salariale	mise en œuvre du principe d'une rémunération égale pour un travail de valeur égale sans discrimination fondée sur le sexe
Facteurs	critères qui permettent de prendre en compte les exigences des divers emplois d'une entreprise. En matière d'équité salariale, les quatre facteurs suivants sont considérés comme nécessaires et suffisants pour bien évaluer les emplois: qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail
Grille de pondération	la pondération des facteurs d'évaluation consiste à déterminer leur importance relative et à attribuer à chacun d'eux une valeur numérique. La grille de pondération, qui exprime le poids accordé à chaque facteur et sous-facteur, représente une des dimensions les plus importantes dans l'instrument de mesure que constitue un système d'évaluation
Méthode d'évaluation des emplois	méthode qui mesure à l'aide de 4 facteurs les caractéristiques des emplois d'une entreprise dans le but d'établir leur valeur relative
Niveaux	l'intensité, la fréquence ou la durée, ou d'autres dimensions d'un sous-facteur sont mesurées à l'aide d'une échelle composée de niveaux. Les niveaux permettent de différencier les emplois les uns des autres
Programme d'équité salariale	démarche planifiée et structurée ayant pour objectif l'atteinte de l'équité salariale
Sous-facteurs	chaque facteur d'une méthode d'évaluation des emplois est généralement décomposé en sous-facteurs afin de pouvoir évaluer toutes les facettes des divers emplois d'une entreprise

Droits de reproduction

Couverture Centre: Italie@ILO/Maillard J.

Couverture dans le sens des aiguilles d'une montre en haut à gauche:
Ethiopie@ILO/Crozet M., Japon@ILO/Maillard J., Thaïlande@ILO/Falise,
Allemagne@ILO/Maillard J., Indonésie@ILO/Crozet M,
Fédération de Russie @ILO/Crozet M.

Page vi Japon@ILO/Maillard J.

Page 6 Italie@ILO/Maillard J.

Page 8 Argentine@ILO/Maillard J.

Page 16 Argentine@ILO/Maillard J.

Page 19 Allemagne@ILO/Maillard J.

Page 24 Fédération de Russie@ILO/Crozet M.

Page 26 Indonésie@ILO/Cassidy K.

Page 34 Chine@ILO/Crozet M.

Page 42 Éthiopie@ILO/Crozet M.

Page 44 Venezuela@ILO/Maillard J

Page 56 Thaïlande@ILO/Falise T.

Page 58 Côte d'Ivoire@ILO/Crozet M.

Page 68 France@ILO/Crozet M.

Page 76 Zimbabwe@ILO/Maillard J

Page 82 Éthiopie@ILO/Crozet M.

Page 84 Côte d'Ivoire@ILO/Crozet M.

Page 87 Viet Nam@Deloche P.

Page 88 Inde@ILO/Crozet M

PROGRAMME POUR LA PROMOTION DE LA DÉCLARATION RELATIVE AUX PRINCIPES ET DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL

Bureau international du Travail, Genève, 2008

4, route des Morillons

CH-1211 Genève

Suisse

Téléphone: 0041 22 799 7160

Fax: 0041 22 799 6561

E-mail: DECLARATION@ilo.org

www.ilo.org

Prix 35 francs suisses

ISBN 978-92-2-221538-6



9 789222 215386