

Fair-play salarial pour les femmes et les hommes

Fixer les salaires dans l'entreprise –
un outil pour syndicalistes et représentations
de travailleuses et travailleurs

Impressum

Éditeur / commandes

Union syndicale suisse (USS)
Projet « Fairpay – Égalité des salaires »
Monbijoustrasse 61
Case postale
CH-3000 Berne 23
Tél. +41 31 377 01 01
Télécopieur +41 31 377 01 02
info@sgb.ch
www.uss.ch

Texte

Marianne Schär Moser, Forschung und Beratung, Berne

Traduction : USS

Réalisation graphique

Vera Bueller, Medienbüro Selezione, Ligornetto

Impression

UD PRINT AG, Lucerne
Mars 2009
Tirage 700 exemplaires

Prix

10 francs (sous réserve de modification)

Informations sur le sujet

www.egalitedessalaires.ch

Le travail est fait, le salaire est au rabais – Égalité des salaires maintenant ! Novembre 2005.
À commander à l'USS : info@sgb.ch

Cet ouvrage est publié avec le soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes au moyen des aides financières prévues par la loi sur l'égalité.

Avant-propos	5
Première partie : conditions-cadres du fair-play	7
1 Salaire « équitable »	7
2 Fair-play pour femmes et hommes	8
2.1 Inégalité salariale	8
2.2 Contrôle de l'inégalité de salaire	9
3 Fair-play grâce à une fixation des salaires transparente et neutre quant au sexe	10
Deuxième partie : fixation des salaires selon les règles du fair-play	11
4 Les composantes du salaire	11
5 Mécanismes de fixation du salaire	12
5.1 Salaire de base	12
5.1.1 Salaire de fonction	12
5.1.2 Part liée à la personne	13
5.1.3 Part de différence	13
5.2 Parts liées à la performance	14
5.2.1 Parts directement liées à la performance	14
5.2.2 Parts indirectement liées à la performance	15
5.3 Parts liées au résultat	15
5.4 Allocations (primes, indemnités)	16
5.5 Détermination du salaire à partir de comparaisons avec le marché	16
6 Rassembler les composantes salariales pour un système de rémunération	18
Troisième partie : deux mécanismes de fixation du salaire à la loupe	21
7 Évaluation du travail	21
7.1 Principe de l'évaluation du travail	21
7.2 Les différentes étapes	23
7.2.1 Description des fonctions	23
7.2.2 Choix et opérationnalisation des caractéristiques	24
7.2.3 Pondération des caractéristiques/domaines de caractéristiques	25
7.2.4 Évaluation comparée des fonctions par rapport aux caractéristiques	26
7.2.5 Calcul de la valeur du travail	27
7.2.6 Conversion de la valeur du travail	27
Liste de contrôle pour l'évaluation analytique du travail	30

8	Évaluation de la performance	33
8.1	Principe de base de l'évaluation de la performance	33
8.2	Les étapes de la procédure	33
	8.2.1 Choix des caractéristiques	33
	8.2.2 Définition de la méthode d'évaluation	34
	8.2.3 Déroulement de l'évaluation	35
	8.2.4 Conditions-cadres du système en vue d'une politique salariale fondée sur la performance	36
	Liste de contrôle pour l'évaluation de la performance	37
	Quatrième partie : application pratique	39
9	Exiger le fair-play salarial et participer à son avènement	39
	Annexe : glossaire	41

Nous sommes au début du XXI^e siècle et pourtant nous avons encore beaucoup de chemin à faire avant d'atteindre l'égalité des salaires inscrite pourtant dans la Constitution fédérale et dans la loi sur l'égalité. Les chiffres ne mentent pas : l'écart entre salaires masculins et salaires féminins reste important. Et 40 pour cent des différences salariales entre femmes et hommes sont dus à des facteurs discriminatoires. Pour les syndicats, la mise en œuvre du principe du « salaire égal pour un travail de valeur égale » est une priorité. Il a fallu 50 ans pour introduire une assurance-maternité et respecter ainsi le mandat constitutionnel. Espérons qu'il n'en faudra pas autant pour réaliser l'égalité salariale.

Paul Rechsteiner, président de l'USS

Chère lectrice, cher lecteur,

Pour presque tous et toutes les salarié-e-s, la question du salaire revêt une très grande importance. Leurs moyens d'existence et leur protection sociale en dépendent en effet très directement.

Les travailleurs et travailleuses veulent du fair-play, c'est-à-dire un salaire « équitable ». Ils demandent que leurs qualifications professionnelles, leurs fonctions et leurs responsabilités soient prises en considération, mais aussi la situation de l'économie et de l'entreprise (pouvoir d'achat, renchérissement, marché du travail et productivité).

Ils ont droit – quel que soit leur sexe - à un salaire égal pour un travail de valeur égale. C'est pourquoi les systèmes de rémunération doivent être conçus et appliqués de manière à ne pas conduire à des discriminations entre hommes et femmes.

Du point de vue des syndicats, les systèmes de rémunération doivent être transparents. Dans tous les cas, la fixation individuelle du salaire et les principales composantes de ce salaire doivent être compréhensibles. Les sondages effectués régulièrement auprès du personnel au sujet des salaires, du système de rémunération appliqué et du degré de satisfaction relativement au salaire touché sont tout aussi indispensables qu'un examen périodique des salaires sous l'angle de la discrimination entre hommes et femmes. Les syndicats doivent être associés à ces mécanismes de contrôle.

L'« outil » que vous avez entre les mains a été réalisé dans le cadre du projet de l'Union syndicale suisse (USS) baptisé « Fairpay – Égalité des salaires ». L'USS propose ainsi un nouvel instrument pour concrétiser l'égalité salariale inscrite dans la Constitution fédérale et dans la loi sur l'égalité. En novembre 2005, le même projet avait donné lieu à la mise en ligne du calculateur de salaires www.egalitedessalaires.ch et à la publication de « Le travail est fait, le salaire est au rabais – Égalité des salaires maintenant ! ».

Le document publié aujourd'hui donne un aperçu des principaux aspects de la fixation des salaires dans les

entreprises. Il présente certains mécanismes de fixation des salaires avec leurs avantages et leurs dangers, les examine d'un œil critique du point de vue de l'égalité des sexes et dévoile les pièges à éviter pour ne pas tomber dans la discrimination. En un mot, il fournit les connaissances nécessaires pour pouvoir travailler utilement à la mise en place de systèmes de rémunération équitables. Il s'adresse à toutes les personnes intéressées de l'entreprise, comme au personnel des syndicats, à la représentation des travailleurs et travailleuses et aux membres des commissions d'entreprise et du personnel. Il les aide à intervenir en faveur du fair-play dans la détermination des salaires, afin de réaliser l'égalité salariale entre hommes et femmes.

De nombreuses personnes et institutions ont participé à la rédaction de cette publication. Nous les en remercions très cordialement. Nous remercions en particulier le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, qui nous a alloué une aide financière dans le cadre de la loi sur l'égalité. Nos remerciements vont aussi aux nombreux collaborateurs et collaboratrices des syndicats affiliés à l'USS, qui nous ont fait profiter de leurs expériences. Nous adressons un merci tout particulier aux syndicalistes qui ont œuvré sans relâche dans le groupe de suivi et ont, par leurs commentaires, donné son visage définitif à cette publication. Nous souhaitons aussi remercier les personnes qui ont participé au cours organisé sur ce thème par l'Institut de formation Movendo. Ces syndicalistes et représentant-e-s des travailleurs et travailleuses nous ont servi de « cobayes » et ont été de précieux interlocuteurs dans l'élaboration de cette publication. Nous remercions enfin toutes les sociétés de conseil actives dans le domaine des salaires, qui ont mis à notre disposition leurs documents et nous ont expliqué en détail leurs méthodes de travail.

L'instrument que vous avez entre les mains a besoin de vous pour déployer ses effets. Nous espérons que vous l'utiliserez pour réclamer des salaires équitables. Pour sensibiliser les travailleurs et les travailleuses à cette thématique et obtenir leur appui, vous disposez également d'une petite brochure intitulée « Fair-play salarial ! ...pour les femmes et les hommes ! L'entreprise fixe le salaire – mais comment ? Comprendre et participer ! », qui récapitule et illustre la thématique de l'égalité des salaires. Vous pouvez l'obtenir gratuitement à l'USS.

Christina Werder

Secrétaire centrale de l'USS

1 Salaire « équitable »

Que vaut le travail ? Quand un salaire est-il équitable ? Pourquoi ceux-ci gagnent-ils plus alors que ceux-là gagnent moins ? Le salaire est-il fonction de la prestation ? Le travail « intellectuel » vaut-il plus que le travail « manuel » ? Ne serait-il pas plus juste de verser à tout le monde le même salaire – quels que soient le genre et la quantité de travail fourni ? Ou de verser à chacun-e ce dont il ou elle estime avoir besoin pour vivre à son idée ? Il n'y a pas de réponse définitive à toutes ces questions ; les réponses dépendent en fait de valeurs sociétales et diffèrent selon les positions idéologiques.

La rémunération a une grande importance pour le personnel salarié comme pour l'entreprise – mais ce n'est pas obligatoirement la même. En conséquence, **ce que l'on attend d'un « salaire équitable »** varie (voir encadré).

Ces attentes étant parfois contradictoires, elles ne peuvent pas être satisfaites toutes en même temps. Dans la pratique, il convient donc de trouver un équilibre entre ces divers intérêts. Un cadre rigide est donné par les prescriptions légales – comme l'obligation de verser aux hommes et aux femmes un salaire égal pour un travail de valeur égale, ou d'assurer la protection sociale obligatoire – et par les dispositions des conventions collectives de travail, qui doivent être impérativement respectées. Des solutions sont trouvées à l'intérieur de ce cadre. L'« équité » mise en avant varie selon la situation et le rapport de forces entre l'entreprise et le personnel ou sa représentation dans des syndicats ou des associations.

Exigences pouvant être posées pour déterminer un « salaire équitable »

La liste suivante (non exhaustive) montre à quel point les exigences posées pour déterminer un salaire équitable peuvent être nombreuses et contradictoires :

- *Justice sociale* : Les salaires doivent être socialement équitables, par exemple fournir le minimum vital à tous les travailleurs et travailleuses, permettre une protection sociale et une prévoyance vieillesse satisfaisante, ou tenir compte de la situation personnelle (p. ex. responsabilité des enfants, cas de maladie).
- *Juste distribution interne* : Pour ne pas mettre en péril la cohésion sociale, l'écart entre les salaires les plus élevés et les plus bas ne doit pas être trop important.
- *Sentiment de justice* : Le salaire doit satisfaire le sens personnel de la justice (Je gagne assez pour ce que je fais, assez en comparaison de mes collègues, etc.).
- *Adaptation aux exigences* : Le salaire doit être adapté aux exigences et aux charges de l'activité concrète.
- *Égalité des sexes* : Les hommes et les femmes ont droit au même salaire pour le même travail et un travail de valeur égale.
- *Expérience* : Quiconque a plus d'expérience doit gagner davantage.
- *Performance* : Quiconque fournit une prestation plus importante doit gagner davantage.
- *Ajustement à la région* : Le salaire doit être adapté au coût de la vie dans la région.
- *Conformité au marché* : Les collaborateurs et collaboratrices difficiles à trouver sur le marché du travail doivent gagner plus.
- *Juste distribution externe* : Les salaires versés dans l'entreprise doivent correspondre à ceux qui sont payés dans d'autres entreprises de la même branche ou région.
- *Optimisation de l'investissement salarial* : Le salaire doit être optimisé en tant que facteur de coût (assez pour fidéliser et motiver les collaborateurs et collaboratrices, mais pas inutilement plus).
- *Conformité au statut* : La considération sociale doit aussi se traduire au niveau du salaire.
- ...

2 Fair-play pour femmes et hommes

2.1 Inégalité salariale

Les femmes exerçant une activité professionnelle gagnent moins que les hommes. Selon les enquêtes de l'Office fédéral de la statistique¹, la **différence de salaire** se montait en 2006 à 19,1 % dans l'économie privée (mais les écarts varient beaucoup d'une branche à l'autre), et à 18,8 % dans le secteur public des cantons. À la Confédération, l'écart était moindre et atteignait 12,9 %. Une partie de ces différences – 60 % environ selon certaines études – s'explique par des facteurs objectifs, alors que le reste doit être considéré comme de la discrimination salariale au sens de la loi sur l'égalité (LEg).

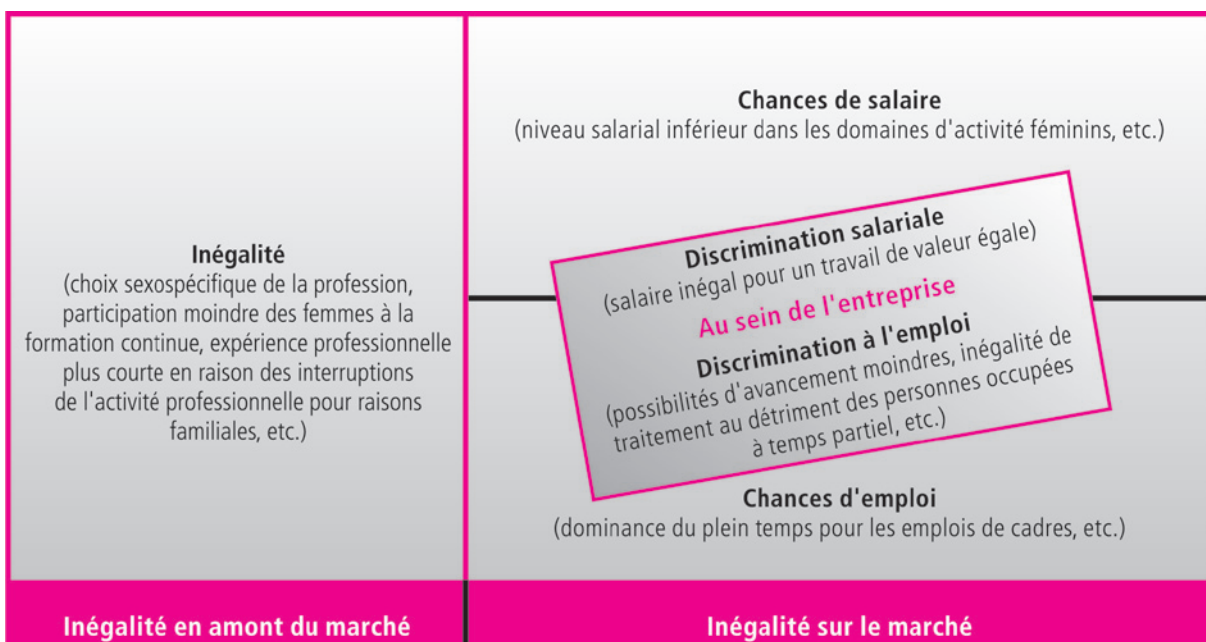
Parmi les **facteurs explicatifs** objectifs des différences salariales, il y a le niveau de formation, l'expérience professionnelle, la participation à des cours de perfectionnement, etc. Ils sont la conséquence du degré d'intégration différent des hommes et des femmes dans le monde du travail, imputable par exemple à un choix professionnel conditionné notamment par le sexe, mais surtout à la responsabilité de la famille et du travail ménager assumée en grande partie par les femmes et les mères (ce qu'on appelle « inégalité en amont du marché », voir **figure 1**). Quant à l'« inégalité sur le marché », elle concerne l'inégalité des chances en matière de salaire et d'emploi. Lorsque les femmes et les hommes sont surreprésentés ou sous-représentés dans des branches ou des entreprises où le niveau des salaires est élevé ou faible, cette situation entraîne aussi, sur le plan économique en général ou pour la branche considérée,

des écarts de salaires sexospécifiques. Ceux-ci ne sont pas des discriminations au sens juridique. Seule **l'inégalité de traitement qui se produit à l'intérieur d'une entreprise** constitue une discrimination au sens de la LEg. Lorsque, dans une entreprise, des femmes ont, à qualifications égales, moins de chances d'être engagées et de possibilités dans le domaine du perfectionnement, de la promotion, de l'exercice de tâches intéressantes, etc., il s'agit de *discrimination à l'emploi*. Lorsque leur salaire est moindre pour un travail égal ou de valeur égale, il s'agit alors de *discrimination salariale*. À cet égard, il faut distinguer deux formes de discrimination :

- Lorsqu'au moment de fixer le salaire ou une composante du salaire, il est fait référence directement au sexe, il s'agit d'une discrimination salariale *directe*. C'est le cas quand des salaires minimaux différents sont versés à du personnel non qualifié masculin ou féminin, ou lorsqu'un salaire inégal est payé à un sexe pour un travail égal (à qualifications et prestations égales).
- Lorsque le salaire est déterminé apparemment sans considération de sexe mais défavorise dans les faits un sexe par rapport à l'autre, il s'agit d'une discrimination *indirecte*. C'est le cas lorsque le personnel à temps partiel est moins bien rémunéré (puisque ce sont les femmes qui effectuent majoritairement le travail à temps partiel), que le niveau des salaires est plus faible dans des départements où travaillent presque exclusivement des femmes, ou qu'un sexe perçoit un salaire inégal pour un travail différent mais de *valeur égale* (à qualifications et prestations égales).

1 Cf. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/loehne.html>

Figure 1 : Causes des écarts de salaires entre femmes et hommes



2.2 Contrôle de l'inégalité de salaire

Pour autant que les salaires individuels sont connus, une discrimination salariale *directe* est relativement facile à constater à l'aide d'une **comparaison directe des salaires** des hommes et des femmes qui accomplissent le même travail. La situation se complique en cas de discrimination salariale indirecte, parce que la signification du « travail de valeur égale » n'apparaît pas au premier coup d'œil, ou qu'il est difficile de dire d'emblée si un système de rémunération pénalise un sexe.

Lorsque la comparaison directe des salaires n'est pas possible, il existe deux procédés très différents pour analyser la question de la discrimination sexospécifique, des procédés qui, appliqués correctement, donnent des résultats probants. Le choix entre eux se fait en fonction de la situation, mais les deux ne sont utilisables que si les données disponibles sont qualitativement et quantitativement suffisantes (données sur les salaires, informations sur les fonctions, etc.). Le personnel, les représentations de travailleurs et travailleuses et le personnel des syndicats ou des organisations professionnelles sont rarement en possession de ces informations. Le contrôle ne pourra donc se faire que si l'entreprise fait preuve d'ouverture ou si, en cas d'action en justice, le tribunal ordonne d'y procéder.

Analyse statistique des salaires

Lors de l'analyse statistique, le calcul d'équations salariales (régressions multiples), sert à mesurer l'impact sur le salaire de plusieurs facteurs explicatifs liés au « capital humain » (bagage personnel de connaissances et d'expériences), liés aux fonctions (p. ex. le niveau d'exigences requis par le poste) et à d'autres aspects (p. ex. le résultat de l'évaluation de la performance). Si, après avoir pris en compte ces divers facteurs, il reste une différence salariale statistiquement significative entre femmes et hommes, elle est imputable exclusivement au sexe et donc discriminatoire.

Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes a mis au point un « autocontrôle de l'égalité salariale »² pour des entreprises occupant 50 personnes au moins (**Logib**), qui repose sur cette méthode. Cet outil est facile à utiliser et opère à partir des données que la plupart des entreprises doivent réunir pour l'ESS (Enquête suisse sur la structure des salaires). D'une part, il donne une appréciation sommaire de la situation des salaires (répartition des salaires, écarts salariaux moyens entre les sexes, par niveau de formation, degré hiérarchique, etc.). D'autre part, un certain nombre d'équations salariales sont calculées. Dans une première étape, on examine quelle partie de la différence de salaire éventuelle entre femmes et hommes est explicable par des qualifications personnelles différentes (années

d'activité professionnelle potentielles³, ancienneté et formation). Dans une deuxième étape, on étudie quelle part est imputable au fait que les femmes et les hommes occupent (malgré des qualifications identiques) des positions hiérarchiques différentes dont le niveau d'exigences est également différent (statut professionnel et niveau d'exigences). S'il reste après cela des écarts de salaires entre les sexes, on peut présumer une discrimination, et il faut procéder à des recherches plus poussées.

L'analyse statistique des salaires permet d'examiner en principe toutes les composantes salariales (voir chapitre 4). Lors de l'analyse, il faut faire en sorte de ne pas prendre en considération des facteurs explicatifs qui pourraient être eux-mêmes discriminatoires (p. ex. le travail à temps partiel), parce que des discriminations réelles seraient alors dissimulées. Pour les entreprises employant plus de 50 personnes, l'analyse est un très bon instrument, et un instrument simple, pour savoir s'il est nécessaire de prendre des mesures afin de promouvoir dans les faits l'égalité de salaire.

Évaluation du travail

L'évaluation du travail⁴ est une méthode relevant de la science du travail, permettant de recenser les exigences et les charges objectives d'une fonction déterminée et de les évaluer par comparaison avec d'autres fonctions dans l'entreprise. Les compétences absolument nécessaires pour accomplir les tâches associées à la fonction sont considérées comme des exigences. Quant aux charges, ce sont les facteurs de pénibilité qui peuvent être liés à l'accomplissement des tâches d'une fonction. Cette évaluation des exigences et des charges se fait sans tenir compte de la personne qui remplit réellement la fonction ni d'autres aspects du poste de travail comme le taux d'occupation. La valeur (en points) du travail qui en résulte peut servir de base pour déterminer le salaire de fonction (voir chapitre 4). L'évaluation du travail est un mécanisme très important de fixation du salaire, qui sera étudié plus en détail dans les chapitres suivants. Conduite par des expert-e-s, cette méthode peut aussi être utilisée pour répondre à la question de l'égalité salariale pour un salaire de fonction dans un cas concret, par exemple dans le cadre d'un avis de droit.

3 Comme les entreprises n'enregistrent souvent pas systématiquement l'expérience effective de leur personnel, c'est l'expérience potentielle qui est prise en considération dans les analyses standardisées (âge moins nombre d'années de formation moins années précédant l'entrée à l'école).

4 Dénommée aussi évaluation des fonctions ou postes de travail, détermination des exigences du poste de travail, etc.

3 Fair-play grâce à une fixation des salaires transparente et neutre quant au sexe

En pratique, les salaires sont déterminés de manière très variée. Il existe une kyrielle de mécanismes plus ou moins systématiques. Il convient à cet égard de distinguer deux stratégies principales :

Lors d'une **négociation collective** (le plus souvent dans le cadre d'une convention collective de travail), les salaires sont négociés entre les employeur-e-s (associations patronales des diverses branches, entreprises particulières) et les représentations du personnel (p. ex. les syndicats, les associations du personnel). En l'occurrence, il est possible de fixer des salaires minimaux (pour différentes fonctions) ou de négocier collectivement des salaires individuels concrets. Cette forme collective de règlement des salaires n'a pas le même poids suivant les branches et les secteurs d'activité. Elle se trouve souvent soumise à des pressions de plus en plus fortes, parce que les entreprises entendent avoir les coudées franches dans leur politique salariale. La négociation collective des salaires n'est pas étudiée dans les pages qui suivent.

La **fixation des salaires dans l'entreprise** est aujourd'hui la réalité vécue par la plupart des salarié-e-s : les salaires sont donc déterminés avant tout dans l'entreprise. La fixation individuelle et relativement « libre » des salaires pour tous les travailleurs et travailleuses est surtout fréquente dans les petites entreprises. Les grandes entreprises (et quelques petites) fixent généralement les salaires de

manière plus systématique, à travers des systèmes de rémunération, et connaissent plusieurs composantes salariales (voir chapitre 4). Différents mécanismes sont alors appliqués, dont nous parlerons plus en détail au chapitre 5.

C'est un fait acquis : un système de rémunération fondé sur la transparence et neutre quant au sexe, auquel tous les membres du personnel sont soumis, représente un pas important vers le fair-play en matière de salaires. Lorsque les salaires sont fixés en dehors de tout système de rémunération, que les critères changent au gré des diverses catégories de collaborateurs et collaboratrices, que nul ne sait comment un salaire est fixé..., le risque est grand de verser des salaires « inéquitables » et d'aboutir à des discriminations salariales sexospécifiques.

En soi, le fair-play salarial est dans l'intérêt de tout le monde – le personnel et les employeur-e-s. L'équité de la distribution interne est un facteur décisif : pour la satisfaction du personnel, comme l'ont montré plusieurs études, le montant en chiffres absolus du salaire est moins important que le rapport de son propre salaire avec celui de ses collègues. La transparence du système de rémunération est également propre à augmenter la satisfaction concernant son propre salaire. Pour défendre au mieux leurs intérêts et avoir un impact réel sur la définition des salaires et l'établissement de leurs composantes, les représentations du personnel et le personnel des syndicats doivent posséder toujours plus de connaissances spécifiques, afin de comprendre des mécanismes de fixation des salaires qui sont assez souvent « opaques » à première vue et de les aménager pour en faire des modèles de fair-play.

4 Les composantes du salaire

/// *L'essentiel en bref* : Le salaire peut se décomposer en plusieurs éléments. En premier lieu, il y a le salaire de base (formé du salaire de fonction et éventuellement d'une part liée à la personne et d'une part de différence). À cela peuvent s'ajouter des parts liées à la performance (« mérite ») ou au résultat de l'entreprise. Enfin, diverses allocations ou primes prévues par la loi ou la convention collective de travail (CCT), de même que des prestations bénévoles de l'entreprise, font aussi partie du salaire.

La transparence par la mise à plat des composantes salariales

Dans la pratique, on renonce souvent à diviser explicitement le salaire en ses éléments constitutifs et à attribuer les différents montants aux éléments correspondants, ou seules les allocations sont présentées séparément – et cela, alors même que les critères qui sont au fondement de ces éléments constitutifs (p. ex. la fonction, la performance, etc.) sont considérés comme déterminants pour le salaire. C'est regrettable, car la subdivision précise du salaire en ses composantes et l'explicitation des montants correspondant à chacune d'elles accroissent la transparence et permettent de porter un jugement avisé sur la fixation du salaire.

Le salaire est plus que le salaire. Pour comprendre et pouvoir influencer sur la formation du salaire, il importe de le subdiviser en ses composantes possibles (voir **figure 2**)⁵.

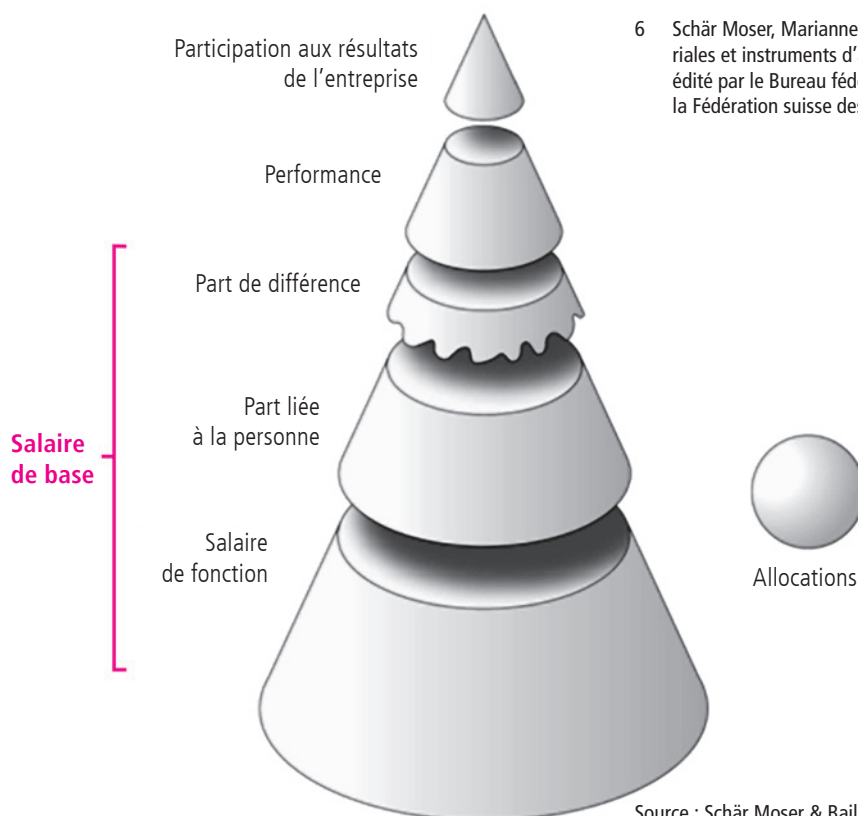
Pour la plupart des travailleurs et travailleuses, le **salaire de base** est aujourd'hui encore le fondement du salaire. Il représente, et de loin, la plus grande part de ce dernier. Il peut se composer des éléments suivants :

- Le *salaire de fonction* est défini pour une certaine activité ou un certain poste de travail. Peu importe qui accomplit réellement le travail. Selon la norme sociale en vigueur, le niveau du salaire lié à la fonction est déterminé par des exigences et des charges : les fonctions plus exigeantes, ou celles qui impliquent nécessairement des contraintes pénibles, ont droit à un salaire de fonction plus élevé.
- La personne qui exerce l'activité en cause est prise en compte dans la *part liée à la personne*. Dans la pratique, l'attachement à l'entreprise, l'expérience professionnelle ou (plus rarement) l'expérience extraprofessionnelle sont pris en compte sous forme de suppléments pour expérience ou ancienneté.
- Le salaire comprend une *part de différence* lorsqu'une personne reçoit un salaire de base comparativement plus élevé que d'autres collaborateurs ou collaboratrices à cause de la situation sur le marché (p. ex. pénurie de personnel qualifié dans un secteur précis).

5 Les composantes présentées dans les pages qui suivent peuvent porter des noms différents, la définition qui en est donnée dans le texte devrait néanmoins permettre de les identifier.

6 Schär Moser, Marianne & Baillod, Jürg (2006), Discriminations salariales et instruments d'analyse, un guide pour la pratique juridique, édité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et la Fédération suisse des avocats, Berne, Haupt.

Figure 2 : Composantes possibles du salaire



Le salaire de fonction et la part liée à la personne sont des composantes fixes⁷ ; elles restent d'habitude identiques à elles-mêmes sur une longue période, sont adaptées le cas échéant au renchérissement ou modifiées en cas d'augmentations générales des salaires. Pour inciter le personnel à adopter, au moyen d'un système de rémunération approprié, une philosophie et un comportement plus entrepreneuriaux et pour ajuster les frais de personnel à la situation économique de l'entreprise, les entreprises souhaitent de plus en plus faire dépendre le salaire de la performance et du résultat. C'est la raison pour laquelle les composantes salariales variables gagnent en importance, en particulier les **parts liées à la performance**. On en distingue deux types :

- Pour ce qui est des *parts directes*, la performance est mesurée d'après des données de référence fixées au préalable (performance quantitative, respect des délais, etc.) et une prime (généralement mensuelle) est allouée, calculée en fonction de prescriptions de performance.
- En ce qui concerne les *parts indirectes*, la performance personnelle est déterminée généralement dans le cadre d'une procédure d'évaluation du personnel à partir de données portant sur la performance, la qualification et le comportement. Le résultat se répercute sur le salaire de l'année suivante.

Quand le personnel participe au résultat de l'entreprise ou de son propre département, le salaire contient en outre une **part liée au résultat**. Dans ce cas, le résultat de l'entreprise ou du département est déterminé (généralement une fois par an) et distribué aux ayants droit sous forme de bonus.

Les diverses **allocations** – prestations prescrites par la loi ou la CCT, versements à bien plaie de l'entreprise – font aussi partie du salaire. Cette catégorie comprend également ce qu'on appelle les « avantages hors salaire » (« fringes benefits ») et les primes spéciales pour prestations particulières.

Attention ! Le principe de l'égalité salariale est valable pour l'ensemble du salaire ; les discriminations sexospécifiques peuvent concerner toutes les composantes du salaire.

5 Mécanismes de fixation du salaire

/// L'essentiel en bref : Dans la pratique, le salaire global ou ses diverses composantes sont fixés selon des règles qui varient beaucoup et de manière plus ou moins systématique. Les procédures systématiques offrent a priori les meilleures garanties de fair-play. Elles doivent néanmoins être examinées d'un œil critique pour y débusquer d'éventuelles discriminations. Pour ce qui concerne le salaire de base, il convient d'analyser avec précision comment les parts liées à la fonction et à la personne ont été établies. La part de différence recèle en particulier un fort potentiel de discrimination. Pour les autres composantes salariales, la manière dont elles ont été relevées ou mesurées ainsi que les critères de répartition doivent être contrôlés soigneusement.

Il y a de nombreuses possibilités plus ou moins systématiques de fixer le salaire global et/ou ses différentes composantes. Ce chapitre 5 présente les principaux mécanismes de fixation en relation avec celles-ci.

5.1 Salaire de base

5.1.1 Salaire de fonction

Selon la définition proposée, les salaires de fonction sont des valeurs référées à une activité donnée, ils sont donc déterminés pour une fonction précise. Leur montant doit correspondre aux exigences et charges attachées à cette fonction. Les entreprises qui ne connaissent pas de système de rémunération à proprement parler déterminent souvent les salaires de fonction « au jugé », en fonction de valeurs empiriques ou de référence, ou les négocient individuellement avec l'ensemble du personnel (en tenant compte d'éventuels règlements collectifs portant par exemple sur les salaires minimaux).

Dans les entreprises ayant un système de rémunération, les salaires de fonction sont déterminés de manière plus systématique. Une façon possible de faire consiste à recenser les exigences et charges des diverses activités au moyen de procédures appropriées (*évaluation du travail sommaire ou analytique*) et à en déduire les salaires de fonction. Dans les services et administrations publics, les entreprises à participation publique et quelques branches de l'économie privée, l'évaluation du travail est depuis longtemps une manière de procéder usuelle pour déterminer les salaires de fonction. Cet instrument gagne aussi du terrain dans d'autres secteurs, car c'est un mécanisme transparent qui a donné toute satisfaction. À condition d'être appliquées correctement, **les procédures d'évaluation du travail sont un bon moyen d'établir un certain fair-play en matière de salaire**. C'est pourquoi elles seront analysées de manière plus approfondie au chapitre 7. Parmi les autres possibilités assez répandues de déterminer les salaires de fonction, relevons la prise en considération plus ou moins systématique du marché (voir chapitre 5.5), ou la fixation du salaire à partir de la classification des fonctions d'après la formation requise, d'après les domaines, etc.

⁷ La part de différence serait en soi une composante variable, mais est souvent traitée comme une composante fixe (voir chapitre 5.1.3).

/// Risque de discrimination ! Quand les salaires de fonction sont fixés « au jugé », le risque de discrimination salariale est important, par exemple parce que les femmes exercent souvent des activités moins bien considérées par la société ou qu'elles se satisfont de moins ou demandent moins que leurs collègues masculins. Les discriminations salariales sont aussi possibles lorsque les salaires de fonction sont déterminés systématiquement, parce que la valeur du travail n'est pas du tout examinée (c'est-à-dire que les systèmes de rémunération ne reposent pas sur une évaluation du travail) ou que les procédures d'évaluation du travail utilisées ou leur mise en œuvre ne respectent pas la neutralité des sexes (voir chapitre 7).

5.1.2 Part liée à la personne

Pour une entreprise, les expériences accumulées par son personnel peuvent être très précieuses car l'expérience et l'apprentissage qui lui est lié permettent d'acquérir des compétences utiles à l'exécution du travail. Si l'expérience est jugée indispensable à l'exercice d'une fonction, elle entre alors dans la part de fonction au titre des exigences impératives. Si une part d'expérience est définie séparément, il devient possible de procéder à des échelonnements adaptés aux individus.

L'expérience peut être définie à travers l'ancienneté ou (plus souvent) à travers l'**expérience professionnelle** acquise durant une biographie. Cette méthode simple et usuelle néglige pourtant le fait que des compétences utilisables dans la profession sont aussi acquises dans des domaines extraprofessionnels, par exemple dans la famille. C'est pourquoi maintes entreprises prennent en compte (le plus souvent à 50 %) les années d'expérience dûment attestées acquises dans le travail domestique et familial ou d'autres champs d'activité. Plus rarement, c'est l'âge qui est (aussi) pris en compte comme base de référence pour la part d'expérience. On part alors de l'hypothèse selon laquelle l'expérience *utile* à la fonction augmente avec l'âge – et c'est uniquement cette expérience-là qui sera rétribuée⁸. Parfois l'expérience utile est calculée à partir de l'âge, déduction faite des années d'école et de formation et de l'expérience absolument nécessaire pour la fonction⁹.

Une autre possibilité de prendre en compte l'expérience est de déterminer des *compétences-clé* (voir encadré). Lorsque tous les domaines de compétences sont pris en considération (outre les compétences techniques et méthodiques, les compétences personnelles et sociales) et que leur relevé

est fait à l'aide d'un bon instrument¹⁰, la part d'expérience peut dès lors être fixée de manière à la fois transparente et équitable.

Que sont les compétences-clé ?

Les compétences-clé sont des compétences transversales et d'usage souple. Elle n'ont pas de lien direct avec une activité concrète mais offrent une base générale pour venir à bout d'exigences et de charges relevant de contextes très différents les uns des autres et peuvent s'acquérir dans des environnements professionnels et extraprofessionnels d'une grande diversité. Elles se subdivisent en compétences techniques et méthodologiques transversales, compétences personnelles et compétences sociales. À côté des compétences techniques spécifiques, les compétences-clé gagnent toujours plus en importance dans la vie professionnelle.

/// Risque de discrimination ! Lorsque seules l'expérience professionnelle ou l'ancienneté sont rétribuées à travers la part liée à la personne, les femmes sont pénalisées. Il est démontré que des compétences utiles peuvent être acquises dans le travail domestique et familial ou dans les activités bénévoles (p. ex. capacité d'organisation, empathie, sens de la communication, aptitude à gérer le stress, souplesse) ; les femmes (et les hommes) possédant ce bagage utilisent aussi ces compétences dans leur vie professionnelle. En tenir compte de manière équitable dans le salaire répond aux règles du fair-play.

Quelle que soit la manière dont la part liée à la personne est déterminée, il est recommandé de limiter le supplément pour expérience, car une incidence positive croissante de l'expérience ne se justifie que pour une période déterminée.

5.1.3 Part de différence

L'expression « part de différence » désigne la partie du salaire de base qui est déterminée par la situation du marché. Sur un marché du travail asséché, il arrive que des personnes soient engagées ou employées à des conditions excessivement favorables par rapport aux autres collaborateurs et collaboratrices, de manière que l'entreprise puisse s'attacher leurs compétences ou les conserver à son service. La prise en considération globale du marché du travail dans la définition du niveau interne du salaire est ainsi étendue à certaines fonctions ou personnes particulières.

L'introduction de parts de différence ne va pas sans poser quelques problèmes. Premièrement, la grille des salaires subit alors une distorsion : le principe de base selon lequel des fonctions impliquant des exigences et des charges de valeur *égale* donnent droit à un même salaire de fonction ou selon lequel ce salaire augmente en même

8 Les études théoriques et l'expérience pratique nous enseignent que l'expérience utile n'augmente pas indéfiniment, autrement dit qu'elle n'augmente pas toujours avec l'âge.

9 Exemple : âge 30 ans, moins 7 ans avant d'entrer à l'école, moins 9 ans d'école, moins 4 ans d'apprentissage, moins 1 an de formation complémentaire requise pour la fonction, moins 4 ans d'expérience professionnelle absolument nécessaire pour exercer la fonction = 5 ans d'expérience utile.

10 Cet instrument peut être IOESKO, cf. Kadishi, Bernadette (2001) (éd.), Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung, « Führungspraxis 8 », Altstätten, Tobler.

temps qu'augmentent les exigences et les charges ne s'applique plus. En cas d'absence de transparence salariale, il peut même arriver que des personnes au bénéfice de la même expérience touchent un salaire de base différent alors qu'elles occupent exactement la même fonction, parce que la situation du marché n'était pas la même quand elles ont été engagées.

Cette soumission aux règles du marché se fait souvent sans aucune systématique, en fonction de l'« expérience de tous les jours » ou selon une appréciation subjective de « l'offre et de la demande ». La part de différence, ou le montant du salaire dans son ensemble, sont négociés en tout premier lieu lors d'entretiens individuels (le plus souvent au moment de l'embauche, mais aussi lorsqu'un collaborateur ou une collaboratrice manifeste son intention de démissionner ou qu'on le ou la soupçonne de vouloir le faire). Dans les entreprises où les salaires de base sont fixés à partir de comparaisons statistiques entre salaires sur le marché (voir chapitre 5.5), la part de différence est incluse dans le salaire sans pour autant apparaître clairement en tant que telle.

⚡ Risque de discrimination ! Le potentiel de discrimination est très grand. Les femmes « se vendent » moins bien à cause de leur socialisation, elles ont une moindre valeur sur le marché en raison de leurs conditions de vie (p. ex., elles ont, pour cause de famille, une moindre disponibilité temporelle ou une moindre mobilité géographique) et sont surreprésentées dans les activités moins bien considérées par la société. Comparer systématiquement avec le marché pour déterminer la part de différence ne protège pas contre les discriminations, puisque les discriminations présentes sur le marché sont reproduites dans l'entreprise.

Se référer au « marché » est une manière fréquente de légitimer les différences salariales entre hommes et femmes – sans la plupart du temps fournir de données chiffrées sérieuses. En vertu de la loi sur l'égalité, une part de salaire fixée en fonction des règles du marché n'est admise qu'exceptionnellement et à des conditions très restrictives.

La part de différence est rarement traitée comme une composante variable du salaire, bien qu'elle le soit en réalité. En d'autres termes, elle devrait être régulièrement adaptée à la situation du marché. Cela supposerait que des comparaisons systématiques soient faites pour toutes les fonctions suivant le marché et que les parts de différence soient modifiées toutes les années. Dans la pratique, cette adaptation à l'évolution du marché n'a généralement pas lieu ou se fait très lentement. Cela signifie que des écarts salariaux subsistent souvent alors que le marché a changé. Certaines entreprises appliquent le principe de la « part de différence » de manière flexible et transparente et adaptent annuellement ces parts de différence, expressément désignées comme telles, en fonction de l'évolution du marché. Il existe fréquemment des parts de différence positives et

négatives : pour les fonctions recherchées, un supplément s'ajoute au salaire de base ; pour celles où l'offre est pléthorique, un montant est déduit du salaire de base.

Alternatives à la part de différence

Selon une récente étude¹¹ concernant la Suisse, le montant du salaire n'est pas le facteur principal qui inciterait le personnel à opter pour une entreprise donnée ou à lui rester fidèle. Les aspects qualitatifs du poste occupé, comme l'intérêt du travail, les perspectives de carrière, le climat d'entreprise, etc. sont beaucoup plus importants. En d'autres termes, les parts de différence sont inutiles lorsque d'autres avantages – au niveau des conditions de travail par exemple – peuvent être proposés au personnel et que le climat d'entreprise et la conception du management ou le style de direction correspondent à ses attentes.

5.2 Parts liées à la performance

Les salaires liés à la performance, ou « salaires au mérite », reposent sur l'hypothèse que la rétribution pécuniaire d'une performance a une incidence positive sur la motivation et la prestation de travail du personnel. Le « principe de performance » – travailler plus pour gagner plus – est souvent jugé juste, y compris par les travailleuses et travailleurs. Or, les parts de salaire liées à la performance peuvent poser problème suivant la situation et selon la manière dont elles sont conçues.

5.2.1 Parts directement liées à la performance

Les parts de salaire liées directement à la performance sont mesurées en fonction de données de référence. La manière traditionnelle de les mesurer est le salaire aux pièces, ou à la tâche, qui se rapporte à la prestation quantitative par unité de temps : la personne qui accomplit plus que la « prestation normale » prédéfinie au bout du temps prescrit (p. ex. le nombre de pièces prescrit) touche un salaire plus élevé. Le salaire aux pièces conçu de cette manière perd aujourd'hui en importance dans l'économie – sauf dans quelques secteurs. Les salaires aux pièces sont extrêmement discutables pour diverses raisons, en particulier parce qu'il y a risque de forte intensification du travail et de concentration sur la prestation purement quantitative.

Il existe d'autres formes de parts de salaire liées directement à la performance : le salaire en fonction du chiffre d'affaires (dans la vente, le service extérieur, etc.) ou la prime, déterminée sur la base de données de référence quantifiables (comme le respect des échéances, le rebut, le chiffre d'affaires, etc.).

Le montant de la part liée à la performance change en principe tous les mois. Pour le personnel, cela a le gros désavantage que le revenu ne peut pas être prévu à l'avance. C'est pourquoi il importe – pour les petits revenus tout particulièrement – que la part variable liée à la performance ne

11 Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno (éd.) (2008), Schweizer HR-Barometer 2008, Zurich, « NZZ Libro ».

soit pas proportionnellement trop élevée et surtout qu'un salaire de base fixe correspondant au moins au minimum vital soit fixé.

/// Risque de discrimination ! Du point de vue de l'égalité, l'inclusion directe de la performance dans le salaire présente l'avantage que la prestation est mesurée en fonction de chiffres de référence qui ne dépendent pas d'une appréciation subjective. Pourtant, eux aussi sont sujets à discrimination : il arrive que les normes définissant la prestation normale varient selon que le domaine d'activité est typiquement féminin ou masculin, les conditions à remplir sont donc dans un cas plus strictes (donc il est plus facile ou plus difficile de dépasser les normes). Si les normes sont en moyenne régulièrement dépassées dans des secteurs d'activité typiquement féminins ou masculins, avec des dépassements d'ampleur différente (ce qui est facile à contrôler), nous sommes probablement en présence d'une discrimination indirecte.

5.2.2 Parts indirectement liées à la performance

Les parts de salaire liées indirectement à la performance sont très appréciées et très répandues. Dans ce cas, la performance est déterminée en règle générale par les supérieures hiérarchiques dans le cadre d'un entretien d'évaluation avec le collaborateur ou la collaboratrice. L'appréciation de la performance est en premier lieu un instrument de gestion, mais elle sert souvent de base pour une part de salaire indirectement liée à la performance : en fonction du degré de satisfaction des critères préétablis, la part sera plus ou moins grande. Les parts indirectement liées à la performance sont d'habitude versées l'année suivante sous forme d'augmentation éventuelle du salaire mensuel. Durant une année, le revenu mensuel est fixe et le ou la salarié-e peut ainsi prévoir le montant qui sera à sa disposition. La règle qui s'applique ici aussi commande de ne pas allouer de part liée à la performance qui soit trop élevée par rapport au salaire global – particulièrement aux collaboratrices et collaborateurs qui n'exercent pas de fonction de direction.

Il existe plusieurs procédés pour mesurer la performance. Le rôle important joué par les parts de salaire indirectement liées à la performance, et qu'elles sont sans doute appelées à jouer à l'avenir, justifie une analyse approfondie (voir chapitre 8). Les parts liées à la performance doivent être fixées avec grand soin, pour favoriser l'équité et faire en sorte que la personne qui gagne davantage ne soit pas celle qui sait le mieux se vendre ou a un-e supérieur-e hiérarchique mollasson, mais bien celui qui fournit une meilleure prestation.

/// Risque de discrimination ! Le système utilisé pour déterminer la performance et le processus d'appréciation de ladite performance recèlent tous deux un risque de discrimination (voir chapitre 8).

En cas de litiges, la performance est aussi un argument très prisé pour justifier une différence salariale entre hommes et femmes, sans pour autant que cette argumentation puisse le plus souvent être fondée sur des données objectives.

5.3 Parts liées au résultat

Les membres du personnel qui touchent une participation au résultat de l'entreprise – le plus souvent sous forme de bonus annuel – participent en fait au succès de l'entreprise ou d'un de ses départements. Parmi les critères on peut trouver entre autres la performance de l'unité d'entreprise (participation à la productivité), le bénéfice (participation au bénéfice au bilan) ou les recettes (participation au chiffre d'affaires). La répartition concrète se fait la plupart du temps individuellement, selon des critères définis comme l'appréciation de la performance, le montant du salaire, etc. ; plus rarement, sans lien avec les personnes, de manière identique pour tous les membres d'une équipe.

La part liée au résultat de l'entreprise reporte une partie du risque entrepreneurial sur le personnel de l'entreprise. Cela ne se justifie que dans les cas où il est possible d'exercer une réelle influence sur les résultats de l'entreprise, par exemple pour l'encadrement. Si la participation au résultat représente une fraction importante du salaire global, le risque encouru par le revenu est considérable ; de plus, toutes les entreprises ne versent pas de cotisations à la caisse de pension sur la participation au résultat. Cela peut être problématique pour certains employé-e-s, en particulier celles et ceux qui perçoivent des salaires inférieurs et moyens.

/// Risque de discrimination ! Ce sont surtout les critères de répartition des parts liées au résultat de l'entreprise qui peuvent créer des discriminations sexospécifiques. Si elles sont distribuées en fonction du montant du salaire ou de la position hiérarchique, les écarts salariaux se creusent encore davantage. Si le critère adopté est l'appréciation de la performance, on retrouve les aspects qui sont évoqués au sujet des parts indirectement liées à la performance (voir chapitre 8).

5.4 Allocations (primes, indemnités)

Concernant les indemnités réglées par la loi ou la convention collective de travail, les entreprises n'ont pas besoin de se doter de mécanismes pour les fixer, les critères étant déjà établis.

Il en va autrement des allocations propres à l'entreprise. Dans ce domaine, les possibilités sont nombreuses : à côté des suppléments spécifiques pour travail en équipe, travail de nuit ou inconvénients, il en existe d'innombrables autres : indemnités d'assistance, prise en charge des cotisations à la caisse de pension ou des primes pour l'assurance maladie de base, jours fériés supplémentaires payés, primes spéciales (primes de fidélité, de reconnaissance, spontanées...), sans parler de la multiplicité des rabais accordés, des prestations en nature comme les programmes de sport et de loisirs, les repas à prix réduit, l'usage privé de la voiture de service et l'abonnement général (« avantages hors salaire »). Lorsque tous les membres du personnel profitent de manière identique de ces avantages, ils ne posent pas de problème et sont intéressants pour les travailleurs et travailleuses. Lorsque ces offres sont réservées à certains groupes – les cadres, le personnel à plein temps, le personnel fixe, etc. –, il en va autrement : la transparence est nécessaire pour examiner comment ces indemnités se répercutent sur l'ensemble de la grille des salaires. Il peut être utile de faire figurer ces indemnités propres à l'entreprise, avec leurs critères d'attribution, dans un règlement du personnel.

Servez-vous s.v.p. !

À noter, une nouvelle approche en relation avec ces avantages hors salaire : ce qu'on appelle le système « cafétéria ». Dans ce système, les collaboratrices et collaborateurs peuvent choisir des avantages dans une gamme de propositions jusqu'à un montant déterminé. Un tel dispositif permet de tenir compte des besoins individuels et des préférences de chacun-e.

⚡ Risque de discrimination ! Si certaines indemnités sont à l'usage exclusif des employé-e-s à temps plein ou fixes, ou que des règlements applicables à des secteurs d'activité typiquement féminins sont moins favorables, on est en présence d'une discrimination.

5.5 Détermination du salaire à partir de comparaisons avec le marché

Pour fixer les salaires, les entreprises entendent s'appuyer sur le marché, afin de rester compétitives sans pour autant verser des salaires inutilement trop élevés. C'est pourquoi elles souhaitent connaître les salaires d'autres entreprises dans des régions, branches ou catégories professionnelles importantes pour elles. Pour une part, elles se procurent ces informations de manière informelle et ponctuelle, au hasard de contacts personnels ou à travers des réseaux. Mais il y a d'autres possibilités de clarifier méthodiquement cette question.

Les comparatifs de salaires proposés par diverses sociétés de conseil représentent l'une d'entre elles. La réalisation pratique peut varier selon la société, le principe de base est toujours le même : les entreprises participant au comparatif fournissent à la société de conseil, sur la base de descriptifs préétablis de fonctions et/ou classes de fonctions, des salaires individuels rangés dans ces catégories (le plus souvent il s'agit du salaire global sans les indemnités). À partir de là, des valeurs de référence sont déterminées, généralement au moyen de simples calculs de moyennes ou de médianes¹² ou au moyen de régressions multiples¹³. Les résultats sont présentés dans des tableaux graphiques ou des tabelles, par exemple sous forme de bandes (fourchettes) salariales. Sur ces tableaux apparaissent les salaires moyens pour une fonction ou classe de fonction précise pour différents groupes d'âge, avec une marge de fluctuation des variations vers le haut et vers le bas (p. ex. +/- 10%), pour le marché de référence, ou les salaires de l'entreprise. D'autres dépouillements détaillés peuvent s'y ajouter. Une entreprise obtient ainsi des renseignements sur la place occupée par ses propres salaires en comparaison avec différents marchés (branche, région), globalement ou par (classe de) fonction. Ces données sont régulièrement mises à jour. Plus les entreprises d'une branche ou d'une région sont nombreuses à participer au comparatif, plus les données sont fiables¹⁴. La politique salariale de l'entreprise peut se fonder sur ces comparatifs, par exemple pour fixer les salaires initiaux, procéder à des hausses de salaire ou corriger les salaires de certaines personnes.

Pour qualifier ces salaires fixés sur la base de comparaisons avec le marché, on parle parfois de « salaires de fonction ». Ce n'est généralement pas correct, car plusieurs composantes salariales, qui ne sont le plus souvent pas

12 La moyenne correspond à la somme des salaires divisée par le nombre de ces salaires. La médiane désigne la valeur qui sépare les salaires en deux parties égales : la moitié des salaires se situe au-dessus, l'autre moitié au-dessous. Selon la situation (nombre de salaires, dispersion, etc.), l'une ou l'autre de ces valeurs peut être la plus pertinente.

13 Détermination mathématique de la droite, qui minimise l'écart (par la somme des carrés des différences) par rapport aux valeurs salariales particulières entrant dans le calcul.

14 Certaines sociétés intègrent d'autres bases de données dans les calculs (statistiques officielles, sondages sur les salaires, etc.) ou réalisent des estimations statistiques.

séparées, entrent dans les calculs (voir chapitre 4) : au final, pour prendre cet exemple, on ne voit pas de manière claire quelle part de salaire rétribue effectivement les exigences et les charges liées à une tâche pour une fonction ou une classe de fonction (donc le salaire liée à une fonction à proprement parler), et quelle est la part de différence qui résulte de la situation du marché. Sans distinction systématique, les parts liées à la personne peuvent être reconstituées indirectement au moyen des indications salariales par classe d'âge. Il en va de même des parts liées à la performance, qui peuvent être identifiées indirectement par la position individuelle à l'intérieur de la bande salariale : les personnes réalisant de bonnes performances devraient se situer dans la partie supérieure de la bande salariale.

Ce manque de transparence affectant les composantes du salaire est un désavantage de ce mécanisme de fixation du salaire. L'autre gros désavantage est lié au marché lui-même : la fixation des salaires à partir de comparaisons entre salaires se fonde sur une « équité salariale externe ». Cela peut engendrer des problèmes au niveau de l'« équité salariale interne » et du respect du principe d'égalité des salaires : ce n'est pas le salaire égal pour des exigences et des changes égales à prestation égale qui détermine en premier lieu le salaire, mais ce qui est payé sur le marché pour des (classes de) fonctions comparables.

Lorsque les résultats du comparatif de salaires sont présentés séparément pour les deux sexes et les différences salariales sexospécifiques calculées par (classe de) fonction, il est possible – en lien avec les salaires concrets pour femmes et hommes dans une fonction déterminée – de vérifier si, dans l'entreprise, les hommes et les femmes sont rémunérés de manière identique pour la même (classe de) fonction. Si ce n'est point le cas, il est nécessaire de prendre des mesures de toute urgence, parce que le principe d'égalité salariale est bafoué.

/// Risque de discrimination ! Si l'examen des salaires par sexe n'aboutit à aucune différence, cela ne veut pas encore dire que l'égalité salariale règne dans l'entreprise : en effet, le point de savoir si un salaire égal est attribué pour un travail de *valeur* égale n'est pas examiné¹⁵. Le risque est grand que des inégalités salariales entre domaines d'activité féminine et domaines d'activité masculine, prédominantes sur le marché, soient reprises dans l'entreprise comme autant de discriminations.

15 La plupart des systèmes connaissent un nombre limité d'échelons de fonction. La classification des postes de travail concrets d'une entreprise présente une très grande diversité : il y a des sociétés où les descriptifs de fonctions sont très détaillés suivant les domaines d'activité, avec plusieurs centaines de fonctions différentes, alors que, dans d'autres, les descriptifs de fonction sommaires correspondent en grande partie aux classes de fonction générales. De toute façon, les critères auxquels doit satisfaire un examen de l'équivalence des fonctions (voir chapitre 7.2) ne sont pas suffisamment remplis.

/// Quelques exemples

Plusieurs sociétés proposent des comparaisons de salaires aux entreprises de Suisse. En voici quelques-unes, à titre d'exemples¹⁶. Cette liste ne prétend pas être exhaustive ni représentative.

- La **comparaison des salaires L&M** de l'entreprise Landolt & Mächler Consultants GmbH (voir www.salaervergleiche.ch) repose sur la classification de fonctions concrètes tirées de différents domaines d'activité rangées dans 12 classes. La classification se fait sur la base de descriptifs détaillés de plusieurs centaines de fonctions tirées de sept domaines d'activité (comme l'administration/les finances/les services, l'informatique). Quelque 500 entreprises participent à la comparaison des salaires. Les comparaisons avec le marché sont réalisées par branche, région et modulées en fonction de l'échelon, de la fonction et de l'âge.
- Le **Compensation Benchmarking** de la société **Cepec AG** (voir www.cepec.com) est fondé sur des comparaisons de classes de fonction. La répartition des fonctions en 14 classes se fait sommairement à partir de descriptifs généraux des classes fondés sur la formation nécessaire, compte tenu d'éléments supplémentaires de valorisation comme les compétences de direction nécessaires, les compétences sociales, l'impact sur le résultat d'ensemble et la stratégie ainsi que la taille de l'entreprise pour les fonctions dirigeantes. Quelque 400 entreprises participent à cette comparaison des salaires. Les comparaisons avec le marché sont réalisées par branche, région ou groupe d'entreprises et modulées en fonction de la classe de fonction et de l'âge sur la base de lignes de tendance déterminées par des analyses de régression.
- Le **HAY Group** (voir www.haygroup.com) recense, sur la base d'une évaluation analytique du travail (voir page 29), les fonctions sous forme de données et profils de poste (rapports des dimensions d'exigences recensées). À partir de là, une banque de données interne des rémunérations, qui permet d'établir des comparaisons nationales et internationales avec le marché, est constituée en utilisant les données des entreprises qui utilisent le système.
- Le **Value Based Job Grading des Entreprises Kienbaum** (voir www.kienbaum.ch) attribue, au moyen d'évaluations du travail analytiques et sommaires, les fonctions à des niveaux de valeur prédéfinis (voir page 29). À partir de là, une banque de données interne des rémunérations, qui permet d'établir des comparaisons nationales et internationales avec le marché, est constituée en utilisant les données des entreprises qui utilisent le système.

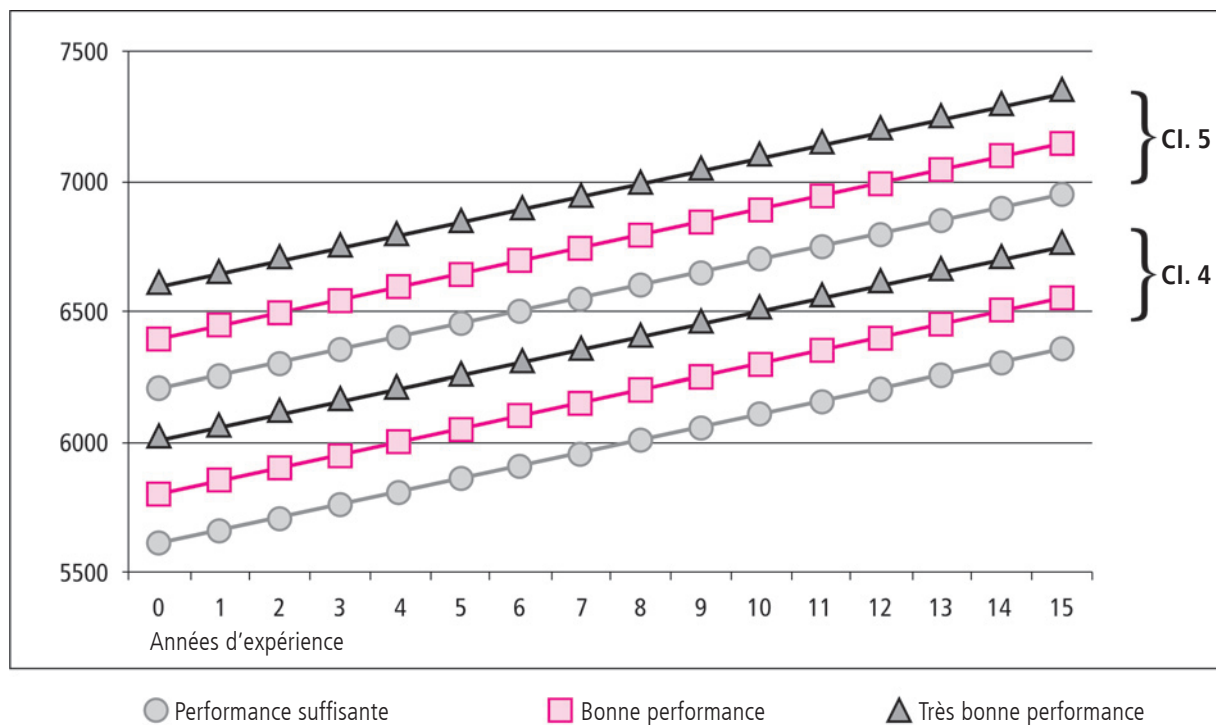
16 La description a été possible grâce aux documents que les sociétés concernées ont aimablement mis à notre disposition.

Figure 4 : Bandes salariales

a) Représentation sous forme de tableau des bandes salariales des classes de salaire 1 à 3

Années d'expérience	Classe de salaire 1			Classe de salaire 2			Classe de salaire 3		
	Performance			Performance			Performance		
	suffisante	bonne	très bonne	suffisante	bonne	très bonne	suffisante	bonne	très bonne
0	3800	4000	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400
1	3850	4050	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450
2	3900	4100	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500
3	3950	4150	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550
4	4000	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600
5	4050	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650
6	4100	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700
7	4150	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750
8	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600	5800
9	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650	5850
10	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700	5900
11	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750	5950
12	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600	5800	6000
13	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650	5850	6050
14	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700	5900	6100
15	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750	5950	6150

b) Représentation graphique des bandes salariales des classes de salaire 4 et 5



7 Évaluation du travail

/// *L'essentiel en bref : L'évaluation analytique du travail permet le relevé systématique des exigences et des charges d'une fonction. Elle constitue le fondement du calcul du salaire de fonction. Appliquée correctement, elle peut être un outil important de fair-play en matière de salaire de fonction. Pour cela, les pièges tendus par la discrimination doivent être identifiés et évités.*

Bon nombre d'entre nous ont du mal à admettre que n'importe quelle activité professionnelle peut être comparée à n'importe quelle autre sous l'angle de la valeur. Pour beaucoup, le travail d'une vendeuse et celui d'un mécanicien ne sont tout bonnement pas comparables parce qu'il s'agit d'activités totalement différentes effectuées dans des contextes totalement différents, ce qui est faux ! La méthode de l'évaluation du travail nous offre des instruments scientifiques avec lesquels toutes les fonctions peuvent en principe être comparées entre elles quant à leur valeur. Naturellement, une comparaison n'a de sens que s'il s'agit de fonctions qui ont leur place dans la même entreprise. La détermination de la valeur du travail y constitue une base importante pour créer un système de rémunération équitable. Elle sert exclusivement de base pour déterminer le salaire de fonction (voir chapitre 5.1.1).

/// **Attention !** Dans l'optique de la mise en œuvre et du respect du principe de l'égalité de salaire entre femmes et hommes « salaire égal pour un travail égal ou de valeur égale », la possibilité de déterminer la valeur du travail est décisive.

7.1 Principe de l'évaluation du travail

Grâce à l'évaluation du travail, les exigences et les charges d'un travail donné, qui sont généralement admises dans notre société au rang de critères pour fixer des salaires de fonction, sont définies sur la base de critères clairs et précis. Voici les deux manières de procéder :

- Dans **l'évaluation sommaire du travail**, c'est la valeur des fonctions dans leur ensemble qui est estimée. Les fonctions sont comparées sur la base des exigences et charges globales et rangées dans un classement ou attribuées à des classes de salaire données. Une évaluation sommaire est facile à réaliser à peu de frais. Cet avantage est contrebalancé par certains désavantages importants : les jugements globaux sont imprécis et dépendent dans une large mesure des présupposés personnels et culturels des personnes qui évaluent.
- Dans **l'évaluation analytique du travail**, chaque type particulier d'exigences et de charges est distingué et évalué séparément pour toutes les fonctions quant à différents domaines et caractéristiques d'appréciation. Les caractéristiques sont conçues de manière à être applicables à toutes les activités. Les échelon-

nements des caractéristiques et domaines particuliers sont additionnés (après éventuelle pondération) pour obtenir une valeur totale, qui sert de base à la fixation du salaire de fonction. Une évaluation analytique du travail est coûteuse mais fournit des résultats fiables – à condition d'utiliser un système reposant sur des bases scientifiques.

- Pour réduire les frais et rendre la procédure plus facile à utiliser, on simplifie souvent le dispositif : on groupe des fonctions similaires (mais différentes) et on se contente d'évaluer analytiquement les « fonctions-clé ». Les autres fonctions sont ensuite classées à l'aide d'une évaluation sommaire. Mais on parle très souvent d'« évaluation analytique du travail » pour qualifier dans la pratique ce *procédé sommaire et analytique*.

/// Exemple

L'entreprise X souhaite réaliser une évaluation du travail et, prenant trois fonctions comme exemple, se demande si une procédure sommaire moins coûteuse aboutit aux mêmes résultats qu'une procédure analytique. Les fonctions « auxiliaire de production », « collaborateur/collaboratrice de réception » et « collaborateur/collaboratrice de l'entretien technique » sont évaluées.

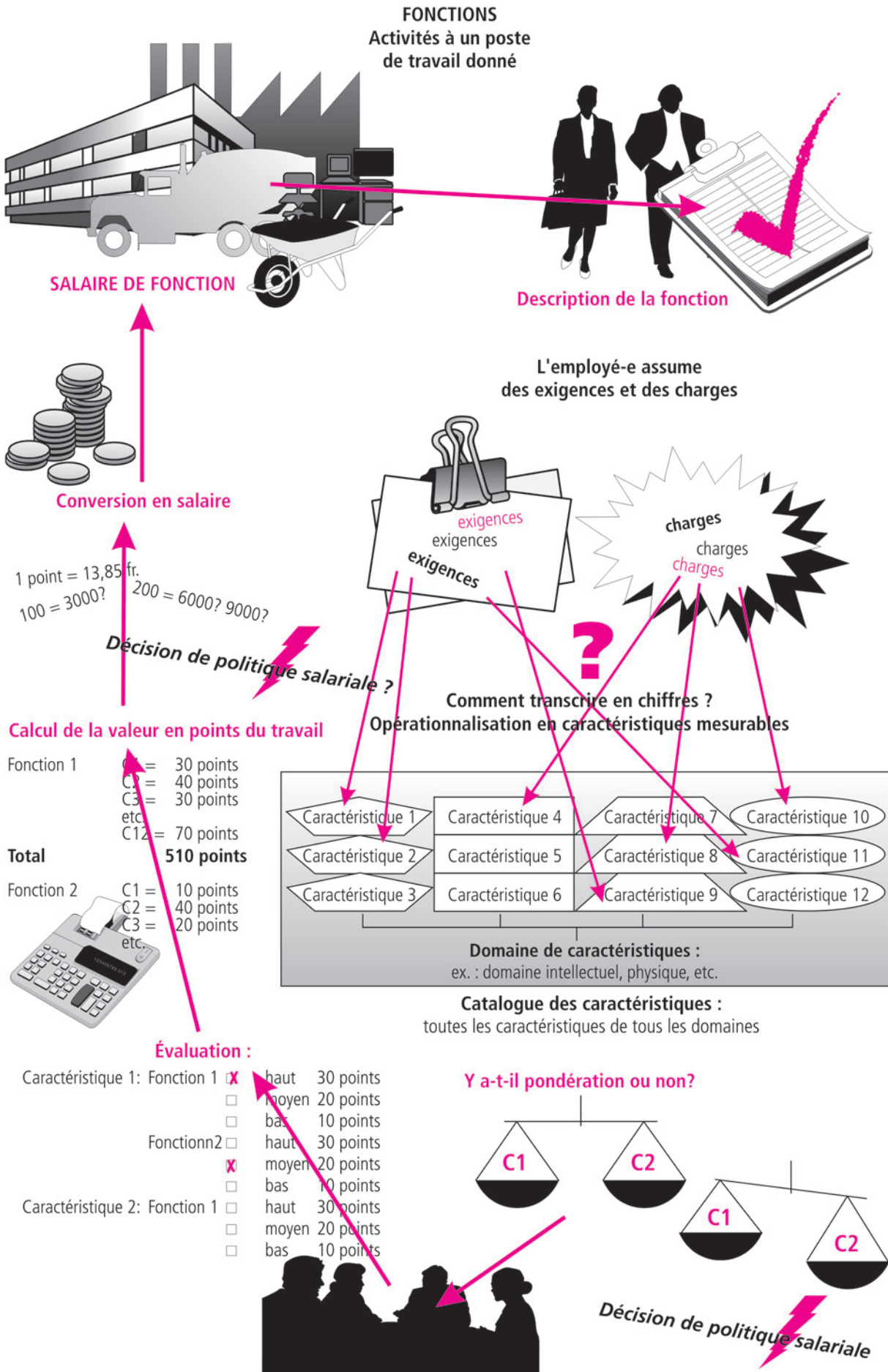
Pour l'évaluation sommaire, les fonctions sont rangées sur la base de l'impression générale (« les exigences et les charges sont-elles globalement plus élevées, les mêmes, plus basses ? »). Cette manière de faire aboutit au classement suivant : 1. « collaborateur/collaboratrice de l'entretien technique », 2. collaborateur/collaboratrice de réception », 3. « auxiliaire de production ».

Dans l'évaluation analytique du travail, les exigences et les charges dans le domaine intellectuel, physique, psychosocial et de la responsabilité sont déterminées par un système de nature scientifique. On calcule alors une valeur totale en points. À la surprise des responsables, le classement n'est pas le même que ci-dessus : la fonction « collaborateur/collaboratrice de réception » (300 points) atteint, en raison des hautes valeurs dans le domaine psychosocial, un total de points plus élevé que « collaborateur/collaboratrice de l'entretien technique » (290 points). L'« auxiliaire de production » (210 points) occupe ici aussi le dernier rang.

L'évaluation analytique du travail, au contraire de l'évaluation sommaire, est en mesure d'apporter une contribution substantielle au fair-play en matière de salaire. C'est pourquoi elle sera présentée plus en détail dans les pages qui suivent.

/// **Risque de discrimination !** Dans l'évaluation sommaire du travail, le potentiel de discrimination est fort, parce que les stéréotypes et les préjugés transparaissent dans l'évaluation, avec ce résultat, par exemple, que les « activités féminines » typiques sont sous-évaluées. Des discriminations peuvent également se produire dans l'évaluation analytique du travail, suivant la manière dont elle est réalisée.

Figure 5 : Évaluation analytique du travail en résumé



7.2 Les différentes étapes

Une évaluation analytique du travail visant à déterminer le salaire de fonction comprend les étapes suivantes (voir aussi figure 5) :

- description des fonctions à évaluer,
- choix et opérationnalisation des caractéristiques/domaines de caractéristiques,
- définition de l'importance des caractéristiques/domaines de caractéristiques (pondération),
- évaluation comparée des fonctions par rapport aux caractéristiques (échelles d'évaluation),
- calcul de la valeur du travail,
- conversion des valeurs de travail en salaires de fonction.

Dans les pages qui suivent, ces étapes seront présentées de manière plus précise et examinées sous l'angle de l'égalité des sexes quant à leur potentiel discriminatoire. La liste de contrôle de la page 30 est censée aider à porter un jugement critique sur un instrument et sur l'évaluation analytique du travail destinée à fixer le salaire de fonction dans la pratique.

7.2.1 Description des fonctions

La description des fonctions constitue la base de toutes les autres étapes. Elle doit être compréhensible et contenir toutes les informations importantes. En règle générale, les descriptifs de poste de travail ne sont pas appropriés. C'est pourquoi de nombreux systèmes professionnels prévoient des questionnaires qui recensent les indications nécessaires recueillies en interrogeant les titulaires des fonctions et leurs supérieur-e-s hiérarchiques.

Exemple

Le système d'évaluation analytique du travail choisi par l'entreprise X répertorie des exigences et des charges à l'aide de 12 caractéristiques. Pour pouvoir procéder à une appréciation sérieuse, il faut obtenir pour une part certaines informations spécifiques qui ne sont pas contenues dans le descriptif de poste de travail. C'est ainsi qu'il est nécessaire de disposer d'indications sur la fréquence des interruptions de travail perturbatrices. C'est pourquoi on utilise un questionnaire relatif au système recensant toutes les informations importantes pour apprécier les 12 caractéristiques. Ce questionnaire est rempli par des personnes sélectionnées qui occupent un poste de travail déterminé (titulaires de fonctions) et par leurs supérieur-e-s hiérarchiques.

Risque de discrimination ! Le processus d'évaluation repose sur la description des fonctions. Les exigences et les charges qui ne sont pas contenues dans cette description sont perdues. *Fair-play signifie* : une standardisation la plus élevée possible dans la description des fonctions, qui répertorie exactement les informations nécessaires au système utilisé.

Tableau 1 : Les quatre domaines de caractéristiques les plus courants, avec des exemples de caractéristiques

Domaines	Exigences possibles	Charges possibles
Intellectuel	Exigences concernant la formation Connaissances Exigences intellectuelles Aptitudes techniques Capacité de résoudre les problèmes	Interruptions du travail préjudiciables Monotonie Restriction des marges de manœuvre
Physique	Exigences concernant la force musculaire Exigences physiques Habilité Exigences concernant la précision des mouvements	Sollicitation des organes des sens Horaires préjudiciables Risque d'accident Conditions ambiantes préjudiciables (chaleur, froid, puanteur...)
Psychosocial	Exigences concernant l'aptitude à coopérer Exigences concernant l'aptitude à communiquer Aptitude à travailler en équipe Contacts avec les gens Empathie	Confrontation avec la souffrance humaine Charges psychiques Fonction publique
Responsabilité	Assumer les décisions Responsabilité de conduite de personnes Responsabilité Cadre de responsabilité	Responsabilité matérielle Responsabilité concernant la vie d'autrui

7.2.2 Choix et opérationnalisation des caractéristiques

Choix des caractéristiques

En principe, les entreprises sont libres de déterminer elles-mêmes les exigences et les charges qu'elles veulent prendre en considération pour l'évaluation du travail. Or, à y regarder de plus près, d'un point de vue technique, cette manière de rassembler des caractéristiques est souvent déficiente. Une évaluation analytique du travail de bonne qualité exige de s'appuyer sur un *système ayant des fondements scientifiques*. La plupart des procédures usuelles tiennent compte d'exigences et de charges dans les domaines intellectuel, physique et psychosocial, ainsi que de la responsabilité (voir tableau 1). Les systèmes peuvent varier beaucoup quant à leur organisation concrète, tous ne remplissant pas les conditions minimales du *fair-play*. C'est la raison pour laquelle il convient de les aborder d'un œil critique.

Dans un bon système, toutes les exigences et charges de tous les domaines sont recensées – mais une fois seulement. En d'autres termes, chaque caractéristique doit saisir un fait indépendant des autres. Si ce n'est pas le cas, certaines exigences ou charges seront recensées à double et donc surreprésentées (« chevauchement de caractéristiques »). Quand il y a chevauchement de caractéristiques, on en arrive beaucoup trop souvent à des classifications redondantes. Il est possible de contrôler les chevauchements de caractéristiques à l'aide de méthodes statistiques.

Exemple

L'entreprise X a testé divers systèmes d'évaluation analytique du travail avant de se décider. Le système Z ne faisait pas partie de la sélection restreinte, du moment qu'il recense aussi bien, dans le domaine intellectuel, des exigences en matière de formation que des exigences intellectuelles. Comme les exigences de formation supérieures vont généralement de pair dans une fonction avec des exigences intellectuelles supérieures, on se trouve là en face d'un chevauchement de caractéristiques. Si le système Z avait été appliqué, le même fait aurait été recensé à double.

De plus, lors du choix des caractéristiques, il faut tenir compte du fait que, à cause de la division sexospécifique du marché du travail¹⁷, on trouve certaines exigences et charges qui sont, d'un point de vue statistique, plus souvent remplies par les femmes et d'autres auxquelles ce sont les hommes qui font face le plus fréquemment. Pour respecter la neutralité sexuelle, un système d'évaluation du travail doit contenir à parts égales des caractéristiques favorisant les hommes et des caractéristiques favorisant les femmes.

17 Le marché suisse du travail est fortement soumis à une division en fonction du sexe. Il y a des professions et des champs d'activité qui sont occupés principalement par des femmes et d'autres où les hommes sont nettement majoritaires. Les domaines d'activité à base de mixité sexuelle, dans lesquels les deux sexes sont plus ou moins à égalité ou sont représentés en proportion de leur participation à la vie professionnelle, sont rares.

Exemple

Au chapitre des exigences physiques, le système d'évaluation analytique du travail choisi par l'entreprise X recense tant les exigences en matière de force physique (caractéristique favorisant les hommes) que les exigences relatives à l'habileté manuelle (caractéristique favorisant les femmes).

Risque de discrimination ! La qualité d'une évaluation du travail dépend beaucoup de l'instrument choisi : si le choix des caractéristiques est déjà entaché de distorsions sexospécifiques, celles-ci seront reproduites dans les valeurs en points attribuées aux activités et donc dans les salaires de fonction. Il n'est pas rare, pour prendre un exemple, que le domaine psychosocial soit négligé, ce qui entraîne des discriminations. *Fair-play signifie* : opérer un choix de caractéristiques qui recense une fois seulement toutes les exigences et charges importantes de tous les domaines de caractéristiques et contienne autant de caractéristiques favorisant les hommes que de caractéristiques favorisant les femmes.

Pour et contre les adaptations à l'entreprise du catalogue des caractéristiques

Presque tous les systèmes couramment utilisés prévoient que le choix des caractéristiques pourra être adapté à l'entreprise, en totalité ou dans certains domaines de caractéristiques. Le but de l'opération est de recenser les aspects importants pour l'entreprise et de négliger ceux qui n'ont aucune importance pour elle. Il est ainsi possible de coller à la situation réelle et l'application du système s'en trouve facilitée. Le risque est cependant que la qualité du choix des caractéristiques, obtenue à la faveur d'une conception scientifique du système (pas de chevauchement de caractéristiques, prise en considération égale de tous les domaines de caractéristiques, équilibre dans les caractéristiques favorisant un sexe, etc.) disparaisse dans l'opération.

Opérationnalisation et définition des caractéristiques

La plupart des exigences et des charges ne peuvent pas être mesurées directement, parce que ce sont des données qualitatives. Il faut par conséquent s'en approcher au moyen de données mesurables et quantifiables (opérationnalisation). La définition des exigences et charges elle-même et la description de leurs degrés pour le classement à un certain niveau de l'échelle d'évaluation doivent être autant que possible précises, univoques et neutres du point de vue des sexes. La neutralité dont il est question ici ne signifie pas en premier lieu l'utilisation d'une langue sexuellement neutre, mais bien la description de différentes manifestations « sexotypiques » d'une caractéristique dans diverses fonctions.

Exemple

Dans le système d'évaluation analytique du travail choisi par l'entreprise X, la caractéristique « exigences concernant la force physique » ne considère pas seulement le déplacement d'objets lourds, mais aussi le déplacement fréquent d'objets plus légers, parce que, du point de vue de la médecine du travail, les deux constituent une exigence concernant la force physique. Par contre, l'entreprise n'est pas satisfaite de l'opérationnalisation d'une charge physique : le système recense « risque de refroidissement ». L'entreprise modifie la définition et opte pour la forme sexuellement neutre « risque accru de maladies aiguës ». De la sorte, le risque accru de refroidissement associé aux professions exercées en plein air est recensé, tout comme est recensé le risque accru de maladies dues à une infection qu'encourt le personnel exerçant des fonctions soignantes et d'assistance.

Risque de discrimination ! L'opérationnalisation partielle d'exigences ou de charges, de même que la définition de caractéristiques et de degrés d'intensité ouvrant largement le champ aux interprétations, ont des effets discriminatoires. *Fair-play signifie* : une opérationnalisation et une définition des caractéristiques autant que possible précises, transparentes et neutres sexuellement parlant.

7.2.3 Pondération des caractéristiques/domaines de caractéristiques

Dans la pratique, on n'attribue habituellement pas le même poids à toutes les caractéristiques. On effectue une pondération, grâce à laquelle des exigences et charges considérées comme plus importantes contribuent à accroître la valeur en points attribuée à l'activité concernée. Deux modes de pondération sont appliqués :

- *Pondération interne* : Le nombre de points dans les échelles d'évaluation est conçu de façon que, pour certaines caractéristiques ou dimensions de caractéristiques, il soit possible d'obtenir comparativement plus de points (p. ex. 100 au maximum au lieu de 70).
- *Pondération externe* : Dans le calcul de la valeur en points attribuée à l'activité concernée, certaines caractéristiques ou domaines de caractéristiques particuliers sont multipliés par un facteur déterminé, ce qui définit leur part dans la valeur totale en points (p. ex. 25% vs 40%).

Exemple

Le système d'évaluation analytique du travail choisi par l'entreprise X ne connaît pas de pondération interne. Pour toutes les 12 caractéristiques, le même nombre maximal de points – 60 – peut être atteint. Le système W a été refusé en raison de son manque de transparence, parce que le domaine psychosocial (4 caractéristiques avec un nombre de points maximal de 40) y est subordonné, par une pondération interne, au domaine intellectuel (2 caractéristiques avec un nombre de points maximal respectif de 80 et 110).

L'entreprise X hésite encore à introduire une pondération externe. Des considérations de politique salariale l'incitent à souhaiter que le domaine intellectuel ait une part de 50% dans le nombre total de points. Pour y parvenir, les 3 caractéristiques du domaine intellectuel (nombre de points maximal sans pondération $3 \times 60 = 180$) seraient multipliées par le facteur 3 (nombre de points maximum $3 \times 180 = 540$), afin de contribuer, dans le nombre total de points, autant que les 9 caractéristiques des autres domaines (nombre de points maximal sans pondération $9 \times 60 = 540$)¹⁸.

Dans la pratique, les pondérations sont très répandues ; les deux variantes sont souvent combinées. Il peut en résulter une situation opaque, où il est très difficile de reconstituer la genèse des chiffres. Il est fréquent que le domaine intellectuel soit très fortement pondéré – ce qui place le travail intellectuel au-dessus du travail manuel – et que les aspects psychosociaux d'une activité soient négligés par une moindre pondération. Les pondérations peuvent engendrer des situations absurdes : il arrive ainsi qu'une exigence ou une charge donnée soit intégrée dans le catalogue des caractéristiques et affectée à grands frais à toutes les fonctions mais que, à cause d'une faible pondération, sa part dans la valeur totale soit si infime (p. ex. seulement 2% pour huit caractéristiques au lieu de 12,5% sans pondération) qu'elle n'est pas prise en compte dans les faits.

La pondération des caractéristiques relève de la politique salariale. La pondération interne est à rejeter pour cause de manque de transparence, le recours à une pondération externe doit être clairement explicité et justifié.

Risque de discrimination ! Si l'on effectue une pondération dans laquelle des (domaines de) caractéristiques favorisant les femmes ou les hommes acquièrent un poids trop faible ou trop grand, on court un risque de discrimination. *Fair-play signifie* : renoncer à une pondération, ou ne pas dépasser une certaine marge de fluctuation qui assure suffisamment d'importance à tous les domaines de caractéristiques. Quant à savoir où se situe exactement cette marge de fluctuation, il faut le déterminer en fonction de chaque système, tout en exigeant une justification plausible.

¹⁸ Le même effet est produit en divisant les 9 autres caractéristiques par le facteur 3.

7.2.4 Évaluation comparée des fonctions par rapport aux caractéristiques

Dans le processus d'évaluation proprement dit, chaque fonction est classifiée en fonction de l'échelon des exigences et des charges correspondant à chaque caractéristique. Cette évaluation est menée en règle générale dans un groupe de projet institué à cet effet (commission d'évaluation). Des spécialistes externes sont souvent associés aux travaux et sont chargés de l'application correcte de l'instrument choisi, de la formation et de l'animation du groupe.

Exemple

Dans le système choisi par l'entreprise X, la caractéristique « exigences concernant l'aptitude à communiquer » est relevée à l'aide de l'échelle suivante :

- | | |
|---|-----------|
| 1) jamais de situation de dialogue | 0 point |
| 2) rarement une situation d'entretien simple | 20 points |
| 3) souvent une situation d'entretien simple <i>ou</i> rarement une situation d'entretien complexe | 40 points |
| 4) souvent une situation d'entretien complexe | 60 points |

Dans la commission d'évaluation, chaque fonction est maintenant estimée quant à son échelon sur cette échelle.

L'évaluation est une activité humaine qui relève de l'appréciation : des êtres humains estiment certaines fonctions quant à leur placement sur des échelles préétablies. La recherche nous indique que cette activité est sujette à plusieurs tendances à l'erreur (voir encadré). Pour atténuer l'incidence de ces tendances à l'erreur, le système doit remplir certaines conditions : une opérationnalisation des caractéristiques aussi précise que possible et des échelles ne comportant pas trop de degrés. En outre, le groupe d'évaluation devra être composé délibérément de personnes ayant un bagage d'expériences différentes, suivre une instruction solide et être animé par des expert-e-s ayant des compétences suffisantes dans le domaine de l'« égalité des sexes dans la vie professionnelle ».

Processus d'évaluation humains

L'évaluation du travail consiste à apprécier des faits sur des échelles quantitatives. Lorsqu'il s'agit de critères facilement objectivables (p. ex. combien dure la formation pour une fonction donnée ?), c'est relativement aisé à faire. Mais lorsque des aspects nettement plus qualitatifs (quelles sont les exigences concernant l'aptitude à la communication dans cette fonction ?) sont appréciés de cette manière, les erreurs d'appréciation jouent un rôle. Les personnes chargées de l'évaluation s'accrochent à leurs propres convictions et attentes et ont du mal à apprécier plusieurs dimensions indépendamment l'une de l'autre. C'est ainsi que des caractéristiques ou des impressions générales particulièrement frappantes influent sur l'appréciation des autres caractéristiques ; les caractéristiques sont dès lors jugées de façon plus similaire qu'elles ne le sont en réalité (effet de halo), ou des systèmes référentiels personnels (p. ex. une appréciation subjective des exigences dans son propre travail) entraînent une distorsion des échelles. Lorsque l'évaluation se fait en groupe, un autre phénomène peut aussi jouer un rôle : la structure du pouvoir (souvent inexprimé), qui fait que l'opinion de certains membres du groupe compte davantage que d'autres avis. De surcroît, les jugements sont également influencés selon les cas par des valeurs et des normes culturelles (voir pages 35/36 d'autres facteurs influençant les appréciations).

Risque de discrimination ! Étant donné la situation dans la société et la vie professionnelle, les erreurs d'appréciation jouent d'habitude en défaveur des femmes (sous-estimation des activités typiquement féminines). *Fair-play signifie* : de bons systèmes, avec des définitions claires et précises et des échelles comptant peu de degrés, groupes d'évaluation mixtes (femmes/hommes, représentations de travailleurs/travailleuses et employeur-e-s, domaines d'activité, etc.), formation (portant sur le système, les erreurs de jugement, l'égalité), des expert-e-s au bénéfice de bonnes compétences en matière d'égalité.

7.2.5 Calcul de la valeur du travail

La valeur du travail est calculée en additionnant les points qu'une fonction a obtenus pour les diverses caractéristiques ou les divers domaines de caractéristiques. Si une pondération externe est effectuée (voir chapitre 7.2.3), les chiffres sont préalablement multipliés par leur poids. Le calcul de la valeur du travail est une opération purement arithmétique, qui ne pose pas de problèmes particuliers. Il indique l'ordre de valeur des fonctions mais ne dit mot du niveau du salaire.

Exemple

Dans le système choisi par l'entreprise X (12 caractéristiques provenant de 4 domaines), la fonction « collaborateur/collaboratrice de la réception » obtient, sans pondération, une valeur de travail de 300 points (domaine intellectuel 90 points, domaine physique 40, domaine psychosocial 130 et responsabilité 40), la fonction « collaborateur/collaboratrice de l'entretien technique » une valeur de 290 points (domaine intellectuel 110 points, domaine physique 70, psychosocial 50 et responsabilité 60).

Si, par une *pondération externe*, le domaine intellectuel est relevé à 50% de la valeur du travail, la fonction « collaborateur/collaboratrice de la réception » atteint une valeur de 480 points (domaine intellectuel 270 points, domaine physique 40, psychosocial 130 et responsabilité 40), la fonction « collaborateur/collaboratrice de l'entretien technique », une valeur de 510 points (domaine intellectuel 330, physique 70, psychosocial 50 et responsabilité 60). Le classement des deux fonctions est donc interverti à la suite de la pondération, du fait que les valeurs élevées de la fonction « collaborateur/collaboratrice de la réception » dans le domaine psychosocial ont un apport moindre à la valeur totale.

7.2.6 Conversion de la valeur du travail

À l'instar de la pondération, la conversion de la valeur du travail en salaires de fonction réels relève de la politique salariale. Elle devrait respecter les règles de transparence et les décisions devraient être motivées de manière plausible.

Dans la pratique, il est courant de convertir la valeur en points en une valeur pécuniaire ou de l'attribuer à une classe de salaire. Il en résulte une courbe des salaires, où apparaissent les salaires concrets pour les diverses fonctions. Si chaque point a la même valeur, on obtient une courbe des salaires linéaire (voir figure 6). La courbe est progressive si les points ont une valeur croissante, ce qui favorise les hauts salaires. La courbe est au contraire dégressive si les points ont une valeur décroissante, ce qui profite aux bas revenus. Dans la pratique, le schéma n'est pour ainsi jamais aussi idéaltypique, les courbes de salaires suivent des tracés souvent hétérogènes et varient beaucoup d'une entreprise à l'autre.

Exemple

Si l'entreprise X opte pour une courbe de salaires *linéaire*, elle fixe un montant identique pour chaque point, par exemple 15 francs. De la sorte, une fonction correspondant à 300 points arrive à un salaire de fonction de 4500 francs ; une fonction de 400 points, à un salaire de fonction de 6000 francs ; une fonction de 500 points, un salaire de fonction de 7500 francs.

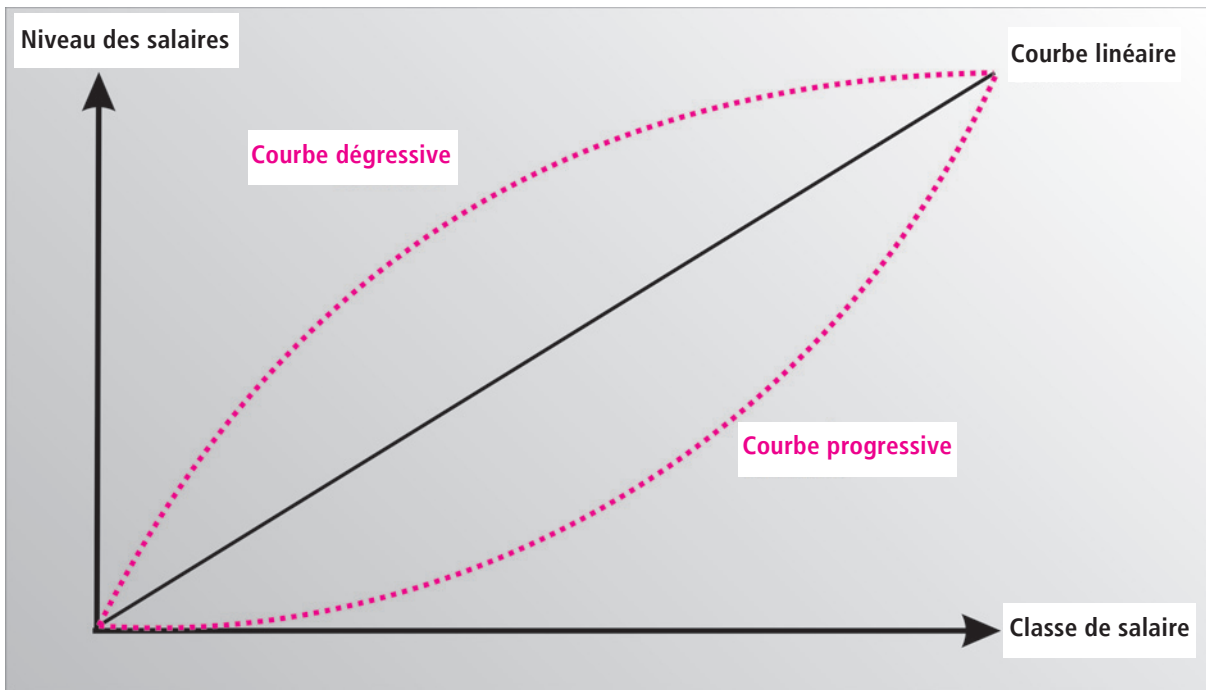
Si l'entreprise se décide en faveur d'une courbe de salaires fortement progressive, le montant alloué pour les premiers 100 points pourrait par exemple s'élever à 5 francs, pour les 100 points suivants à 10 francs, et ensuite à 20, 40, 80 francs, etc. La fonction totalisant 300 points obtiendrait ainsi un salaire de fonction de 3500 francs, celle de 400 points un salaire de fonction de 7500 francs et celle de 500 points de 15'500 francs.

À l'inverse, si l'on choisit une courbe de salaires légèrement dégressive (20 francs pour les 100 premiers points, 17,50, 15, 12,50 francs, etc. pour les 100 suivants), un salaire de fonction de 5250 francs correspondrait à 300 points, de 6500 francs à 400 points et de 7500 francs à 500 points.

Le rattachement à des classes de salaire d'après la valeur en points attribuée aux activités ne s'effectue pas toujours selon le même principe. C'est ainsi, pour prendre un exemple, que bien des classes de salaire comprennent 40 points (donc toutes les fonctions de 100 à 140 points), alors que d'autres ont une étendue limitée à 20 ou à 10 points. Conséquence : dans certains niveaux salariaux, le même salaire de base peut être dû pour des fonctions différentes en termes d'exigences et de charges, cependant que, dans d'autres, des écarts de points de même ampleur sont rétribués différemment. D'où des inégalités de traitement.

Risque de discrimination ! La conversion en un système de rémunération de la valeur en points attribuée à une activité peut avoir des effets discriminatoires lorsque l'on choisit un mode de conversion qui, au final, désavantage par trop souvent les femmes. *Fair-play signifie* : introduire la transparence dans les décisions de politique salariale, les motiver, et faire en sorte qu'elles n'aient pas de conséquences sexospécifiques.

Figure 6 : Tracé idéaltypique de courbes de salaire



Source : Schär Moser & Baillod (2006), p.47¹⁹

19 Voir note 6.

▮ Quelques exemples de systèmes

Il existe sur le marché une multitude de sociétés qui proposent des évaluations analytiques du travail, presque toutes travaillant avec leur propre système. La plupart du temps, ces instruments d'évaluation font partie de programmes plus vastes destinés à la création de systèmes de rémunération et autres outils de gestion du personnel. Quelques-uns sont présentés ci-dessous à titre d'exemple, cette liste n'étant pas exhaustive et n'ayant aucune prétention à la représentativité²⁰. Quiconque a affaire concrètement avec une évaluation analytique du travail peut tester le système et son utilisation au moyen de la liste de contrôle de la page 30.

- À la demande de **Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, ABAKABA** (« Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten » Évaluation analytique du travail selon Katz et Baitsch)²¹ a été conçu à dessein comme un instrument dépourvu d'effets sexospécifiques. Dans son système de base, il recense des exigences et des charges dans quatre domaines de caractéristiques avec chaque fois quatre caractéristiques : domaine intellectuel (exigences professionnelles, exigences concernant l'aptitude à organiser, préjudices causés aux marges de manœuvre et de décision, interruptions préjudiciables du travail), domaine psychosocial (exigences concernant l'aptitude à la communication orale, l'aptitude à coopérer, l'empathie, les conditions psychosociales préjudiciables), domaine physique (exigences concernant la force musculaire, la précision des mouvements, conditions horaires préjudiciables, conditions ambiantes préjudiciables) ainsi que responsabilité (responsabilité concernant les résultats atteints par d'autres personnes, concernant la vie d'autrui, concernant les matériels et les biens de valeur, concernant la protection de l'environnement).
- Les deux auteurs ont développé l'instrument sous leur propre responsabilité et le proposent dans leur propre société (**Katz und Baitsch Partner für Salärssysteme**) sous le nom de **ABAKABA_02**, après avoir notamment procédé à quelques adaptations pour ce qui est des caractéristiques (voir www.katzundbaitsch.ch).
- Pour l'**évaluation des fonctions selon GFO Conseil d'entreprises** (voir www.gfo.ch) le catalogue des critères en comprend cinq principaux qui se décomposent en treize sous-critères²². Les critères principaux sont la compétence technique (sous-critères : le savoir, les connaissances/capacités), la compétence personnelle (indépendance, flexibilité), la compétence sociale (aptitude à la communication, aptitude à la coopération et au travail en équipe), la compétence d'encadrement et de conseil (conduite de personnes, soutien à l'encadrement/conseil), ainsi que sollicitations et conditions

de travail (sollicitations psychiques, sollicitations physiques, sollicitation des organes des sens, influences de l'environnement, horaire de travail irrégulier). Concernant les critères, il s'agit d'une proposition standard. D'éventuelles précisions spécifiques à l'entreprise ne sont donc pas à exclure.

- L'**évaluation des postes de travail de HAY Group** (voir www.haygroup.com) considère, dans son système de base, trois dimensions d'exigences comportant au total huit types d'exigences. Sont pris en compte le savoir (savoir-faire ou savoir technique, savoir managérial, relations humaines), la valeur de la responsabilité (liberté d'action, ordre de grandeur pécuniaire caractéristique du poste de travail, influence sur le résultat final en ordre de grandeur pécuniaire), ainsi que la performance intellectuelle (cadre mental, exigences mentales). Les conditions de travail (effort physique, influences de l'environnement, dangers, etc.) peuvent aussi être prises en considération pour compléter le tableau.
- L'**évaluation des fonctions selon OGS** (www.ogs.ch) comprend sept critères, déclinés en un peu plus de 30 caractéristiques (exigences techniques, exigences de direction et de communication, degré de difficulté de la tâche, cadre de responsabilité, liberté d'action, charges physiques et influences de l'environnement).
- L'**évaluation des fonctions axée sur la résolution des problèmes de BSG Conseil d'entreprises** (voir www.bsg.ch) comprend quatre critères principaux (capacités techniques, degré de difficulté de la résolution de problème, responsabilité décisionnelle et d'exécution, conditions-cadres), avec un nombre de sous-critères et de niveaux d'évaluation variable selon le domaine d'affectation.
- Le **Value Based Job Grading des entreprises Kienbaum** (voir www.kienbaum.ch) recense l'apport de la position aux résultats de l'entreprise sur la base de trois critères principaux (effet sur la stratégie, effet sur le gardien de valeur, effet sur les procédures) et de deux critères complémentaires (efficacité en termes de direction et de conduite de personnes, efficacité en termes de communication). Chaque fonction est rangée, analytiquement ou sommairement, à un niveau de valeur.
- L'« **analyse simplifiée des fonctions (VFA)** » d'après F. Schaeren est un instrument fort répandu, en particulier dans les entreprises qui possèdent depuis longtemps un système de rémunération fondé sur une évaluation analytique du travail. Elle recense des exigences et des charges au moyen de six critères (formation et expérience, exigences intellectuelles, responsabilité (responsabilité de direction et matérielle), exigences et charges psychiques ainsi que physiques, sollicitation des organes des sens/conditions de travail spéciales).
- Les **procédures selon REFA**²³ comprennent, dans leur système de base, six dimensions d'exigences (connaissances, habileté, responsabilité, charge mentale, charge musculaire ainsi qu'influences de l'environnement), qui sont elles-mêmes déclinées en vingt-quatre types différents d'exigences.

²⁰ Cette description a été rédigée sur la base d'informations accessibles à tout un chacun et de documents aimablement mis à notre disposition par les sociétés concernées.


²¹ Katz, Christian & Baitsch, Christof (1996), L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes, Zurich : vdf. L'ouvrage est accessible au format PDF sur Internet sous www.ebg.admin.ch/themen/00008/00072/00077/index.html?lang=fr

²² Voir Heer, Thomas (2007), Honorierung. Fair Pay mit modernen Instrumenten. HRM-Dossier Nr. 37, Zurich, SPEKTRAMedia.

²³ REFA (1991), Methodenlehre der Betriebsorganisation. Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). Munich, Hanser.

Liste de contrôle pour l'évaluation analytique du travail

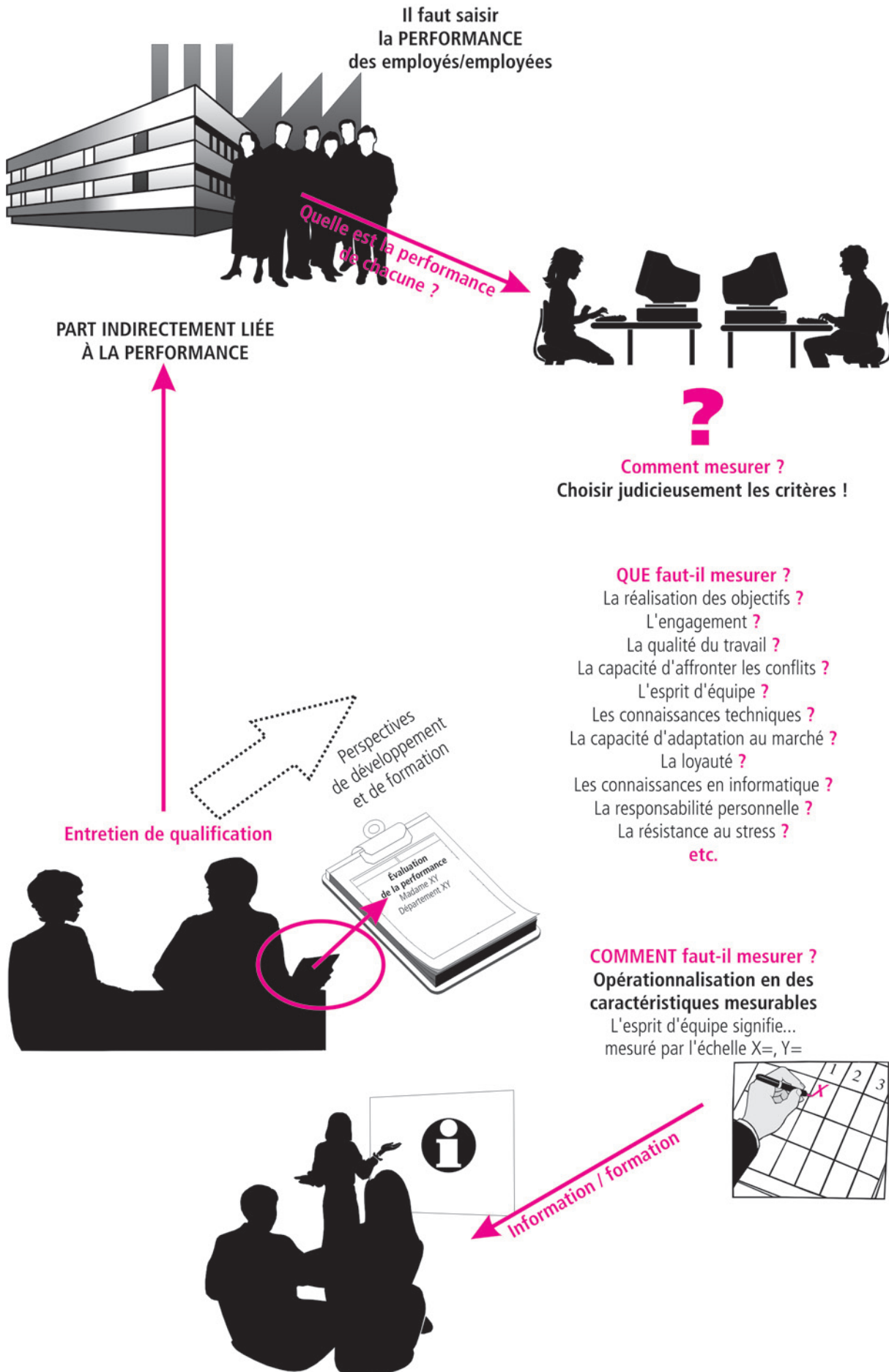
La liste de contrôle suivante reprend les aspects précédemment discutés et permet ainsi d'apprécier le mécanisme de fixation du salaire dénommé « évaluation du travail ». Les questions auxquelles il est répondu par **NON** signalent qu'il est nécessaire d'intervenir ou indiquent un point faible.

	
Un système d'évaluation du travail fondée sur des bases scientifiques ²⁴ est utilisé.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Sans un système de ce genre, il est impossible de déterminer sérieusement la valeur du travail.
La description des fonctions saisit toutes les informations importantes pour le système de manière systématique et standardisée (p. ex. questionnaire, interview structurée).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si les descriptions ne sont pas structurées, le risque est grand de perdre des informations importantes et de favoriser les erreurs d'appréciation.
Le système saisit des exigences et des charges intellectuelles, physiques, psychosociales et liées à la responsabilité.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non S'il manque un domaine de caractéristiques important ou si un domaine de caractéristiques ne saisit que des exigences mais aucune charge (ou l'inverse), des discriminations peuvent se produire.
Toutes les exigences et charges importantes sont saisies une seule fois, ou chaque caractéristique saisit un fait indépendamment des autres (pas de chevauchement de caractéristiques).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le chevauchement de caractéristiques a pour effet que certaines exigences ou charges sont saisies plusieurs fois et sont ainsi affectées d'un poids trop grand.
Le système contient des caractéristiques favorisant dans la même mesure les hommes et les femmes (c.-à-d. qui sont remplies plus fréquemment par un sexe, statistiquement parlant).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si un système contient des caractéristiques favorisant davantage un sexe que l'autre, il se produit des distorsions discriminatoires.
<i>Si des adaptations à l'entreprise ont été apportées au système en ce qui concerne les caractéristiques à saisir : il a été vérifié que les adaptations ne produisent pas de distorsion du système et n'ont en particulier pas pour conséquence de défavoriser un sexe par rapport à l'autre.</i>	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Des adaptations en fonction de l'entreprise peuvent réduire à néant la qualité du choix des caractéristiques fondée sur des bases scientifiques. C'est pourquoi elles doivent être faites avec beaucoup de soin et être en tous les cas justifiées.

24 Dénommé ci-après « système ».

La définition des exigences et charges elle-même et des degrés des échelles d'évaluation est claire, transparente et omet toute considération de sexe.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les descriptions qui laissent beaucoup de marge d'interprétation ou sont unilatérales (c.-à-d. ne considèrent qu'une seule expression possible d'une exigence/charge donnée) augmentent la probabilité d'erreurs d'appréciation. La qualité des appréciations doit ainsi être mise en question.
Seules des échelles d'évaluation comptant le moins possible d'échelons très sélectifs sont utilisées (« la règle d'or » : si possible pas d'échelles comptant plus de cinq degrés).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le risque d'erreurs d'appréciation est du coup important : on court le risque de « négocier », ou d'aboutir à des compromis non fondés ; la qualité des évaluations baisse.
Le système ne contient pas de pondération interne en ce qui concerne la valeur en points.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les pondérations internes ne sont pas transparentes et sont donc à rejeter.
<i>Si une pondération externe est entreprise</i> : La pondération est faite de manière transparente et garantit assez d'importance à tous les domaines de caractéristiques (intellectuel, physique, psychosocial et relatif à la responsabilité).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non La pondération est une démarche de politique salariale sans base scientifique et, à ce titre, doit être faite de manière transparente. Une pondération n'est admissible que si elle garantit une importance équitable aux quatre domaines de caractéristiques.
L'évaluation est faite dans un groupe composé à dessein de manière hétérogène.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non L'évaluation réalisée au sein d'un groupe de personnes ayant des vécus différents (femmes, hommes, représentations de travailleurs/travailleuses et d'employeur-e-s, etc.) permet de contrôler les tendances à la distorsion dues aux individus lors de la classification.
Le groupe d'évaluation est dirigé par un-e spécialiste.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le/la spécialiste garantit l'application objective du système et peut diriger la procédure d'évaluation d'un point de vue extérieur. En plus de connaissances techniques dans l'évaluation du travail au sens étroit, il/elle devrait aussi posséder des compétences dans le domaine de l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle.
Le groupe d'évaluation est formé à l'application du système mais également en ce qui concerne les erreurs d'appréciation et les questions touchant à l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non En l'absence de formation appropriée, qui déborde le simple cadre du système, la qualité des évaluations est insuffisante.
La conversion des valeurs de travail en courbe des salaires (ou l'attribution à une classe de salaire/à un niveau de fonction) se fait de manière uniforme, transparente, fondée et sans distorsions sexospécifiques.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le transfert des valeurs de travail en salaire de fonction est une démarche de politique salariale qui doit être explicitée et justifiée en tant que telle.

Figure 7 : L'évaluation de la performance en résumé



8 Évaluation de la performance

■ *L'essentiel en bref* : Les parts indirectement liées à la performance sont le plus souvent fondées sur une évaluation de la performance individuelle réalisée dans le cadre des entretiens d'évaluation avec les collaborateurs et collaboratrices. Ces parts sont controversées. Lorsqu'elles sont introduites, il faut les fixer avec grand soin et éviter de tomber dans les pièges de la discrimination.

L'évaluation de la performance individuelle d'une personne²⁵, réalisée dans le cadre des entretiens d'évaluation avec les collaborateurs et collaboratrices, constitue l'étape cruciale pour fixer les parts indirectement liées à la performance. L'évaluation de la performance est d'abord un instrument de direction et de développement du personnel et devrait être mise à profit à ce titre-là. Combinée avec une part indirectement liée à la performance, elle peut aussi être utilisée comme un instrument de politique salariale.

8.1 Principe de base de l'évaluation de la performance

Lors de l'évaluation de la performance, la difficulté consiste à « opérationnaliser » le plus correctement et objectivement possible une donnée qualitative comme « très bonne performance, bonne performance, performance moyenne, etc. », c'est-à-dire à la rendre mesurable. L'évaluation d'une performance suit le cheminement suivant (voir figure 7) :

- *Choix des caractéristiques* : En tout premier lieu, il faut déterminer les critères servant à mesurer la performance. Dans la pratique, quatre groupes de critères sont pris en compte : caractéristiques liées à la performance (extrants, résultats), caractéristiques liées à la qualification (compétences utilisées pour l'accomplissement du travail), caractéristiques liées au comportement (manière d'accomplir le travail) et caractéristiques liées au caractère (personnalité, etc.).
- *Définition de la méthode d'évaluation* : L'évaluation de la performance au moyen des critères retenus peut soit être consignée de manière non standardisée en des termes personnels (procédures libres), soit obéir à des règles préétablies en fonction d'une échelle de mesure préexistante (procédures liées). Les procédures liées peuvent être couplées avec un système de gestion par contrat d'objectifs (gestion par objectifs).
- *Déroulement de l'évaluation* : L'évaluation proprement dite de la performance est réalisée (généralement une fois par année) par les supérieur-e-s hiérarchiques à l'aide des instruments fixés à l'avance.

25 Il est également possible d'introduire des parts indirectement liées à la performance pour des groupes. On détermine alors la performance du groupe et les salaires individuels des membres dépendent de cette performance. On peut aussi prendre la performance du groupe comme critère supplémentaire pour l'évaluation individuelle de la performance.

- *Impact sur la structure des salaires* : Lorsque l'on exploite les résultats de l'évaluation pour déterminer une part indirectement liée à la performance, il faut clarifier les conditions-cadres et les règles applicables à cette utilisation touchant au salaire.

8.2 Les étapes de la procédure

Dans les pages qui suivent, les étapes mentionnées ci-dessus sont présentées plus en détail et mises en relation avec les pièges de la discrimination²⁶. La liste de contrôle de la page 37 permet de vérifier soi-même, d'un œil critique, comment ce mécanisme de fixation du salaire est appliqué dans la pratique.

8.2.1 Choix des caractéristiques

Le choix des caractéristiques est une étape capitale : seul ce qui est admis dans le catalogue des caractéristiques peut avoir de l'importance. Un choix bien fait doit remplir une série de conditions :

- *Aucune caractéristique liée au caractère* : Des caractéristiques relatives au caractère, comme des traits de personnalité, des dons, etc., n'ont pas un rapport assez clair avec la performance. Le risque d'une évaluation très subjective est grand. C'est pourquoi il faut rejeter ces caractéristiques.
- *Un petit nombre de caractéristiques* : Le nombre de caractéristiques à saisir doit être réduit, pour ne pas risquer de recenser le même aspect de la performance sous une autre dénomination, donc à double, et de lui conférer du coup trop de poids (chevauchement de caractéristiques), et pour ne pas risquer non plus de subir l'incidence des erreurs d'appréciation (voir pages 35/36).
- *Prendre des caractéristiques dans tous les domaines importants* : Le catalogue des caractéristiques doit comprendre des caractéristiques du domaine intellectuel, psychosocial, physique et lié à la responsabilité. Tous ces domaines sont importants pour l'exécution de la prestation et doivent donc être pris en considération.
- *Uniquement des caractéristiques malléables* : Il ne faut pas admettre de caractéristique que la personne évaluée ne puisse pas influencer directement ou que très indirectement (p. ex. prendre la « satisfaction de la clientèle » comme critère dans des champs d'activité sans aucun contact avec l'extérieur).
- *Prise en considération des contributions de soutien* : Il ne faut pas seulement considérer le comportement ayant une incidence directe sur la performance. Les contributions d'aide et le travail effectué en soutien sont aussi nécessaires pour parvenir au résultat final.

26 Au sujet de la réalisation d'évaluations appropriée aux sexes, cf. Fried, Andrea, Wetzel, Ralf & Baitsch, Christof (2000). Quand le travail est le même... Evaluation non discriminatoire du personnel, édité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Zurich, vdf.

La récompense ne doit pas aller uniquement à celui qui marque le dernier but.

- **Caractéristiques non marquées sexuellement** : Le catalogue des caractéristiques ne doit contenir que des caractéristiques qui peuvent être remplies au même titre par les femmes et les hommes. Sont donc à éliminer les caractéristiques qui sont fortement attachées à un sexe (p. ex. la sollicitude, la rationalité) de même que celles qui ne peuvent pas être remplies au même titre par les femmes et les hommes à cause de la différence de situation de vie (p. ex. « être disponible 24 heures sur 24 » pour définir la disponibilité à intervenir).

Exemple

Pour réaliser une évaluation de la performance, l'entreprise X entend se fonder sur les cinq caractéristiques suivantes : approche globaliste des problèmes, aptitude à gérer le stress, travail axé sur la performance, aptitude à la communication et capacité de penser et d'agir en entrepreneur-e.

Risque de discrimination ! Lorsque le choix des caractéristiques est partial ou peu réfléchi, il est impossible de réaliser une évaluation sérieuse de la performance. *Fair-play signifie* : composer avec soin un petit catalogue de caractéristiques, qui pourra servir de base à une évaluation des performances équitable pour les hommes et les femmes.

8.2.2 Définition de la méthode d'évaluation

Il faudrait s'abstenir d'utiliser des procédures libres. Elles ne satisfont pas aux exigences, parce que le relevé d'impressions non standardisées dans un langage libre subit trop l'emprise de la personne qui évalue et de ses normes et échelles de valeurs. Les procédures liées – avec ou sans intégration dans un système de direction assorti de contrats d'objectifs – doivent remplir les conditions suivantes :

- **Définition claire et précise** : Les caractéristiques et les échelles ou les degrés de l'échelle doivent être définis avec précision, de manière à énoncer sans ambiguïté possible ce qui est évalué et ce qu'il faut atteindre pour correspondre à tel ou tel degré des échelles. La définition doit être neutre quant au sexe, autrement dit ne comporter que des degrés neutres de la caractéristique ou alors des degrés typiques, aussi bien pour les domaines d'activité masculins que féminins.
- **Échelle unique et sans ambiguïté** : La même échelle d'évaluation doit être utilisée pour toutes les caractéristiques. Elle ne doit pas contenir trop d'échelons, parce qu'un petit nombre de degrés sans aucune ambiguïté est le mieux à même de réduire l'influence de la personne qui évalue.

Lorsque l'évaluation de la performance est insérée dans un système de contrats d'objectifs, il faut s'assurer

en outre que les objectifs convenus forment une base claire pour l'évaluation. À défaut, le risque d'évaluations arbitraires est considérable.

Exemple

L'entreprise X entend utiliser une procédure liée. Pour les six caractéristiques du système d'évaluation de la performance, une définition écrite est prévue. Par exemple, la caractéristique « aptitude à gérer le stress » est définie comme étant la « compétence et la disponibilité à travailler de manière efficace, en adéquation avec les problèmes et méthodiquement, même dans les situations difficiles et sous la pression du temps ». Cette définition est précisée sur une page A4 et illustrée d'exemples ; on y apprend que le souci de sa propre santé et la connaissance de ses propres limites font aussi partie de l'aptitude à gérer le stress. Pour toutes les caractéristiques, la description contient aussi des instructions précises indiquant quelle notation de l'échelle d'évaluation (A = excellent, B = très bien, C = bien, D = satisfaisant, E = insuffisant) s'applique et à quel moment.

Le principe SMART

Il est recommandé de s'inspirer du principe SMART pour la formulation des objectifs :

Spécifique : objectif clair et précis ne laissant pas de place à l'interprétation.

Mesurable : la formulation doit permettre de vérifier sans ambiguïté si les objectifs sont atteints.

Attrayant : fixer des objectifs que le personnel accepte et entend atteindre car ils sont judicieux.

Réaliste : l'objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles dans les conditions-cadres données.

à Terme : la date à laquelle les objectifs et les objectifs intermédiaires doivent être atteints est claire et précise.

Exemple : L'objectif de développement non spécifique « améliorer les connaissances en informatique », reformulé en langage « SMART », s'énonce ainsi : « D'ici le 30.6., gérer de manière autonome les banques de données avec le programme Y ».

Risque de discrimination ! Les procédures qui laissent une trop grande marge d'interprétation, contiennent des descriptions trop unilatérales ou opèrent avec des échelles trop différenciées, favorisent les erreurs d'appréciation et, partant, les évaluations inéquitables. *Fair-play signifie* : des procédures liées avec des définitions précises, équitables envers les sexes, et une échelle sans ambiguïté aucune pour toutes les caractéristiques.

8.2.3 Déroulement de l'évaluation

En général, ce sont les supérieur-e-s hiérarchiques qui procèdent à l'évaluation. Celle-ci est un processus social d'évaluation, susceptible d'être influencé par de nombreux facteurs subjectifs (échappant souvent à la conscience). Il y a les tendances humaines à l'erreur, à quoi il faut ajouter les valeurs et les attentes personnelles, les propositions « allant de soi », les idées préconçues, etc. (voir encadré ci-dessous). Pour réaliser une évaluation aussi fiable et équitable que possible, les points suivants doivent être respectés :

- **Introduction** : Les personnes qui évaluent reçoivent une formation introductive sur l'instrument à utiliser. C'est la seule et unique manière de leur donner les bases nécessaires à leur travail, qui consiste à laisser plusieurs personnes différentes appliquer un système conformément à des règles communes et en se servant des mêmes normes. Une instruction écrite ne suffit pas.
- **Sensibilisation** : Les personnes qui évaluent reçoivent une formation concernant les particularités d'un processus social d'évaluation, les éventuelles erreurs d'appréciation et les risques de distorsions sexospécifiques. Sur ce point aussi, la forme écrite ne suffit pas.
- **Éléments en nombre suffisant pour une appréciation** : La personne qui procède à l'évaluation doit être « suffisamment proche » du quotidien professionnel de la

personne évaluée pour avoir un aperçu satisfaisant et répété de son travail. C'est ainsi que des jugements peuvent se fonder sur plusieurs observations sérieuses de faits ou événements particuliers.

Exemple

Pour garantir l'application honnête et uniforme du système d'évaluation de la performance, l'entreprise X met sur pied un séminaire d'une journée entière pour former tous les supérieur-e-s hiérarchiques au système lui-même et les prévenir des risques de distorsion des évaluations. De surcroît, une consigne leur est donnée : aucun-e supérieur-e hiérarchique ne doit procéder à plus de 5 évaluations, de manière à garantir la connaissance directe du travail au quotidien des personnes évaluées.

Risque de discrimination ! Une introduction déficiente au système et au processus d'évaluation entraîne des évaluations inéquitables et disparates, qui sont au surplus sujettes aux discriminations sexospécifiques. À défaut d'une bonne introduction, le meilleur des systèmes ne peut en rien contribuer à une évaluation équitable de la performance, parce que sa mise en œuvre sera arbitraire (p. ex. elle variera selon le ou la supérieur-e ou le département). *Fair-play signifie* : introduire un bon système avec un accompagnement suffisant.

Erreurs d'appréciation possibles

Les processus d'évaluation, qui prévoient le classement d'aspects qualitatifs sur des échelles quantitatives, sont des processus d'évaluation sociaux et, à ce titre, ne sont pas objectifs. La liste suivante, qui n'est pas exhaustive, dévoile quelques erreurs ou distorsions possibles :

- **Tendances générales des réponses** : Il ressort d'études importantes que les estimations sont entachées de différences imputables aux personnes : certains choisissent de préférence des catégories de réponse intermédiaires, d'autres penchent plutôt pour des valeurs extrêmes, sont donc particulièrement sévères ou indulgents. Il est aussi démontré que ce sont plutôt des valeurs extrêmes qui sont utilisées si les faits à évaluer sont plus simples. Ainsi, des échelles préétablies subissent des distorsions et les résultats de l'évaluation dépendent de la personne qui évalue.
- **Comparaison avec soi-même** : La personne qui évalue se prend souvent elle-même ou son propre travail comme étalon de mesure (« Je n'aurais pas fait cela ainsi », « En comparaison de ce que je fais, ce n'est pas grand-chose ») ; d'où à nouveau des distorsions dans les échelles d'évaluation.
- **Effet de contraste** : Lorsque des personnes aux performances différentes sont évaluées successivement, le niveau de performance de la première a un impact sur le jugement porté sur la suivante (après une personne performante, une notation moins bonne).
- **Effet de halo** : Une caractéristique particulièrement marquante déteint sur toutes les autres. Conséquence : les appréciations ont dans l'ensemble plus de ressemblance qu'elles n'en ont dans la réalité (« Une collaboratrice qui n'est jamais à l'heure est aussi peu fiable »).
- **Idées préconçues, stéréotypes** : L'observation n'est pas déterminante, ce sont les « théories » ou les préjugés qui comptent (« Les femmes ont de toute façon bien du mal à penser logiquement »).
- **Influence des sentiments** : La sympathie, l'antipathie ou l'humeur ont des répercussions sur l'appréciation.
- **Perception sélective** : On ne perçoit que ce qui correspond à l'idée préexistante (« Cela ne peut pas être si bien que ça puisque c'est Monsieur Durand qui l'a fait »).
- **Effet de primauté et effet de récence** : Le jugement d'ensemble est conditionné par la première impression (primauté) et par un comportement frappant de la personne évaluée juste avant l'évaluation (récence).

- *Effet de hiérarchie* : Les collaborateurs et collaboratrices faisant partie des niveaux hiérarchiques supérieurs ou exerçant des fonctions hiérarchiques élevées sont tendanciellement mieux notés que les autres.
- *Évaluation délibérément fautive* : En raison d'une préférence personnelle ou de problèmes personnels, ou pour la (dé)motiver, une personne est défavorisée ou favorisée à dessein.
- *Sous-évaluer ou couvrir de louanges intéressées* : Sous-évaluer une personne pour la garder dans son domaine d'activité habituel, ou lui tresser des couronnes hypocrites, pour qu'elle parte, parce qu'elle menace « ma » propre position, gêne, etc.
- *Effet Saint Nicolas* : Juste avant la date de l'évaluation, la personne redouble d'efforts pour faire bonne impression, autrement dit obtenir un « effet de récence » positif (voir ci-dessus).
- *Effet de colle* : Les collaborateurs et collaboratrices qui n'ont pas été promus depuis longtemps sont sous-estimés.
- *Effet de regret* : Les erreurs avouées sont jugées avec plus d'indulgence.
- *Effet charité* : Évaluation trop indulgente par crainte des conséquences ou par pitié.
- ...

8.2.4 Conditions-cadres du système en vue d'une politique salariale fondée sur la performance

Pour pouvoir exploiter utilement l'évaluation de la performance afin de déterminer dans le salaire une part indirectement liée à la performance, il faut remplir quelques conditions-cadres :

- *Information* : Le système d'évaluation doit être transparent et compréhensible pour les personnes évaluées et celles-ci doivent en connaître les conséquences (sur le salaire, la suite de la carrière professionnelle, etc.).
- *Transparence de l'évaluation* : Tous et toutes les participant-e-s doivent pouvoir se préparer à l'entretien d'évaluation. Les employé-e-s doivent avoir la possibilité de faire appel à un tiers pour les assister lors de l'entretien. Les résultats de l'évaluation doivent pouvoir être consultés et il faut prévoir une possibilité de recours.
- *Pas de quotas au sein d'une unité d'entreprise* : Dans la pratique, on relève fréquemment l'existence de directives sur les quotas pour certaines unités d'entreprise. Ces directives reposent sur l'idée que la performance est distribuée selon la loi normale, donc que la plupart des collaborateurs et collaboratrices se situent dans la moyenne (« courbe en cloche »). En prescrivant des quotas pour obtenir un maximum de notations particulièrement bonnes ou mauvaises, on escompte se rapprocher de cette courbe. Or un tel système est absurde, car les performances réelles au sein d'une unité d'entreprise ne se distribuent pas nécessairement selon la loi normale²⁷. Il arrive aussi que des instructions soient données pour interdire d'atteindre certains niveaux supérieurs de performance, sous prétexte que les ressources financières font défaut. Les personnes qui évaluent sont ainsi contraintes de procéder à des évaluations non conformes à la réalité et de commettre des injustices.

- *Risque pour le revenu* : Le pourcentage de part indirectement liée à la performance dans le salaire ne devrait pas être trop élevé (surtout pour les bas revenus et les revenus moyens).

Exemple

L'entreprise X a réalisé une brochure pour le personnel. Elle contient les principales informations sur l'évaluation de la performance (système, conséquences, préparatifs). Le département du personnel se tient à disposition pour répondre aux questions. Une commission paritaire a été créée pour traiter les recours. Pour les employé-e-s ne faisant pas partie des cadres, la part liée à la performance ne doit pas dépasser 7 pour cent du total du salaire.

Risque de discrimination ! Lorsque les conditions-cadres ne collent pas, même les évaluations fondées sur de bons systèmes bien introduits ne sont pas équitables. Les quotas, en particulier, ont des effets discriminatoires, car, selon les études existantes, ils défavorisent surtout les temps partiels, les femmes et les jeunes. *Fair-play signifie* : information ouverte et transparence, avec intervention possible des personnes évaluées, pas de quotas et limitation du risque pour le revenu.


Attention !

L'évaluation de la performance est avant tout un instrument de direction et de développement du personnel. Il n'est guère judicieux de l'utiliser exclusivement pour calculer la part du salaire liée à la performance. En faire en tout premier lieu un outil pour déterminer le salaire peut entrer en conflit avec d'autres objectifs (p. ex. parce qu'il existe des systèmes de quotas imposés) ou provoquer des conflits d'intérêt (p. ex. parce que les employé-e-s veulent, à cause du salaire, convenir d'objectifs trop bas, plus faciles à dépasser, mais s'accrochent alors à des objectifs de développement trop minimalistes, ou ne parlent pas ouvertement de leurs difficultés, parce qu'ils ne veulent pas risquer que cela ait un impact négatif sur leur salaire).

²⁷ Une distribution statistique selon la loi normale peut tout au plus se produire pour des groupes de personnes très nombreux.

Liste de contrôle pour l'évaluation de la performance

La liste de contrôle suivante reprend les aspects précédemment discutés et permet ainsi d'apprécier le mécanisme de fixation du salaire dénommé « évaluation de la performance ». Les questions auxquelles il est répondu par **NON** signalent qu'il est nécessaire d'intervenir ou indiquent un point faible.

	
Pour évaluer la performance, il n'est pas fait appel à des aspects en lien avec le caractère (traits de la personnalité, etc.).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les caractéristiques en rapport avec les traits de caractère sont à rejeter pour cause de manque d'objectivité et d'absence de vérification possible.
Seul un petit nombre de caractéristiques est évalué (règle d'or : 8 au maximum).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si les caractéristiques sont trop nombreuses, le risque est grand de saisir à double le même aspect (chevauchement de caractéristiques) et la probabilité d'erreurs d'appréciation augmente.
Sont prises en considération des caractéristiques du domaine intellectuel, psychosocial, physique et de responsabilité.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si un domaine de performance important manque, des discriminations peuvent se produire.
Seules des caractéristiques sur lesquelles la personne évaluée peut avoir prise sont mises à contribution.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Il est absurde de prendre en compte des caractéristiques impossibles à modifier par un effort personnel.
Les contributions d'aide et le travail effectué en soutien sont pris en considération.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Ils sont aussi importants pour le résultat final que le comportement ayant une incidence directe sur la performance.
Les caractéristiques considérées pour évaluer la performance sont neutres du point de vue sexuel, c.-à-d. ne peuvent pas être remplies typiquement par un sexe plus facilement que par l'autre.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si ce n'est pas le cas, le choix des caractéristiques aboutit à des discriminations.
Pour évaluer la performance, on utilisera une procédure liée.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les procédures libres sont à rejeter pour cause de manque d'objectivité.
Les caractéristiques et les (degrés des) échelles sont définies de manière claire, précise et sexuellement neutre.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non L'exactitude des définitions permet de réduire l'influence de la personne qui évalue sur le résultat.
Pour toutes les caractéristiques, on utilisera les mêmes échelles d'évaluation, avec peu de degrés d'intensité (règle d'or : 3 à 5 niveaux).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Si les échelles sont divisées en une myriade d'échelons, l'impact des erreurs d'appréciation augmente et la classification est moins transparente. Il faut utiliser la même échelle pour toutes les caractéristiques.

Pour évaluer la performance dans le cadre de systèmes de contrats d'objectifs : Les objectifs convenus correspondent au principe SMART.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le contrôle n'a d'utilité possible que pour les objectifs spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et à terme fixé.
Les personnes qui évaluent sont initiées à l'instrument et reçoivent une formation au sujet des erreurs d'appréciation et des risques de distorsions discriminatoires.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Seule une formation adéquate permet d'utiliser l'instrument dans le sens prévu et de réduire le plus possible les sources d'erreurs lors de l'évaluation.
Les personnes qui évaluent sont proches du quotidien professionnel des personnes évaluées et ont ainsi une vision suffisante et réitérée de leur travail.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Il est impossible d'évaluer sérieusement le travail fourni sans connaissance de ce travail.
Les personnes évaluées sont initiées au système et le comprennent, elles connaissent les conséquences de l'évaluation sur le salaire, les possibilités de développement, etc.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les employé-e-s ont besoin de transparence pour pouvoir réguler leur comportement.
Toutes les personnes concernées peuvent se préparer individuellement à l'entretien d'évaluation.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non La préparation permet d'améliorer la qualité de l'entretien.
Les personnes évaluées ont la possibilité d'inviter un tiers à l'entretien.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non La présence d'une tierce personne ayant la confiance de la personne évaluée qui le demande peut réduire l'incertitude et augmenter le soin apporté à l'entretien.
Les résultats de l'évaluation peuvent être consultés par les personnes évaluées, un droit de recours est prévu.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les résultats doivent pouvoir être par principe consultés et contrôlés par des tiers.
Pour les résultats des évaluations, il n'y a pas de quotas prescrits au sein de l'unité d'entreprise, ni explicitement ni implicitement (attente inexprimée).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les directives sont absurdes, car la performance ne se distribue pas nécessairement selon la loi normale dans une équipe de travail. Elles forcent à faire des classifications injustes.
Le pourcentage de part indirectement liée à la performance dans le total du salaire n'est pas trop élevé (règle d'or : 5 à 10%).	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Le risque encouru par le revenu ne doit pas être trop grand pour les bas salaires et les salaires moyens.
L'utilisation de l'évaluation de la performance comme mécanisme de fixation du salaire ne compromet pas son utilisation comme instrument de direction et de développement du personnel.	
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non Les évaluations de la performance sont en tout premier lieu un instrument de direction et de développement du personnel. Cet usage ne doit pas être mis en péril par le rapport qu'elles ont avec le salaire lié à la performance (« au mérite »).

9 Exiger le fair-play salarial et participer à son avènement

Le fair-play salarial a de nombreuses facettes – y compris du point de vue des travailleuses et travailleurs et de leurs représentations. Un de ses aspects principaux, qui devrait en tout cas jouer un rôle, est que ses règles devraient s'appliquer au même titre **aux femmes et aux hommes**. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

La loi sur l'égalité (LEg) laisse aux femmes concernées et à leurs représentant-e-s le soin de faire valoir le droit à un salaire égal pour un travail égal ou de valeur égale. Un grand nombre de femmes et de catégories professionnelles l'a déjà fait, avec le soutien de syndicats, d'organisations professionnelles, etc., devant des offices de conciliation et des tribunaux (voir www.leg.ch pour la Suisse romande et www.gleichstellungsgesetz.ch pour la Suisse alémanique). Comme les différences de salaire entre les sexes perdurent, cette démarche – très longue et très coûteuse pour tous les acteurs – ne doit pas rester la seule. Il convient plutôt d'agir déjà dans les entreprises pour que la question de l'égalité de salaire soit mise à l'étude et que cette égalité soit garantie par des mesures adéquates. Les syndicats et les représentations du personnel ont ici un rôle essentiel à jouer : s'ils parviennent à inciter ou à obliger les entreprises à intervenir activement, participent avec compétence à la fixation des salaires dans l'entreprise et exigent cette participation, nous ferons un grand pas en avant vers l'égalité de salaire. Ce n'est pas là une affaire simple, du moment que la question du salaire est souvent taboue et qu'il faut faire preuve d'une bonne dose de détermination et mettre en place des stratégies originales pour réussir à influencer des mécanismes de fixation du salaire sur le plan de l'entreprise.

Les hommes en perdants ?

La lutte pour l'égalité salariale des femmes et des hommes est prise dans un dilemme, à savoir : est-il possible de réaliser l'égalité salariale en relevant les salaires féminins, ou la lutte pour l'égalité des salaires aura-t-elle pour résultat, au moins à moyen terme (donc à l'échéance de la garantie des droits acquis), que les hommes, à cause de la stagnation de la masse salariale, en sortiront grands perdants ? Il n'y a pas de réponse simple à cette question, et les acteurs concernés ne s'accordent pas sur la manière de sortir de ce dilemme. Une chose est sûre : sans égalité de salaire, le fair-play salarial est impossible.

Un premier pas très concret en direction de l'égalité salariale consiste à utiliser le programme d'autocontrôle baptisé « **Logib** » (voir chapitre 2.2). Grâce à lui, il est possible de se faire une première impression du travail qu'il reste à accomplir dans une entreprise pour réaliser l'égalité des salaires masculins et féminins. Le recours à Logib peut être réclamé avec de bons arguments par un syndicat ou une représentation du personnel. La plupart des entreprises sont en effet convaincues que la discrimination salariale est inconnue en leur sein, qu'elles n'ont absolument rien

à cacher et respectent la LEg. L'utilisation de Logib leur donne la possibilité de le démontrer de manière probante. Il importe au préalable de convenir que les syndicats ou les représentations du personnel pourront consulter le résultat de cette radiographie et qu'en cas de suspicion de discrimination, les mesures complémentaires nécessaires (investigations détaillées, élimination de discriminations avérées) seront mises en œuvre. Il ne suffit du reste pas d'utiliser Logib une seule et unique fois : le contrôle devrait être répété régulièrement, car de nouvelles discriminations peuvent s'introduire en douce dans l'entreprise, à la faveur de nouvelles embauches, de changements de fonction, d'adaptations des salaires, etc.

Un bon conseil : L'utilisation de Logib peut être inscrite dans une convention collective de travail sous forme d'ordre impératif ou exigée par la voie politique (interventions parlementaires) pour les employeur-e-s publics.

Les **systèmes de rémunération transparents et respectueux de l'égalité des sexes** offrent les meilleures conditions d'un fair-play salarial aussi large que possible. Les entreprises qui possèdent déjà un système de rémunération devraient vérifier d'un œil critique s'il remplit bien les exigences minimales nécessaires, les autres devraient l'introduire. Les arguments pertinents ne manquent pas : fixer systématiquement les salaires dans un système de rémunération est aussi de l'intérêt de l'entreprise ; un bon système de rémunération contribue par exemple à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi et favorise à l'interne la satisfaction des salarié-e-s !

Un bon conseil : À partir de 2009, les entreprises peuvent demander une aide financière auprès du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes pour développer des projets internes visant à promouvoir l'égalité des chances²⁸. Cette opportunité peut être attrayante pour des entreprises qui désirent contrôler leurs salaires ou leur système de rémunération, ou mettre en place un système de ce genre.

La meilleure façon de développer un système de rémunération transparent et conforme à l'égalité des sexes consiste à subdiviser le salaire en ses composantes principales et à déterminer soigneusement les différentes parties du salaire à l'aide des instruments appropriés. *Pour le salaire de fonction*, le meilleur instrument est l'évaluation analytique du travail, pour autant qu'un bon système soit appliqué convenablement. *Pour la part liée à la personne*, il faut veiller à tenir compte des compétences acquises en dehors de la profession. On évitera autant que possible une *part de différence* (p. ex. par des conditions de travail attractives), ou alors on la soumettra à tout le moins aux règles de transparence et on en limitera la validité dans le temps.

La *part liée à la performance* (au « *mérite* ») est une composante salariale particulièrement contestée dans l'optique des syndicats, surtout la part indirecte fondée sur une

28 Cf. www.hommes-et-femmes.ch

évaluation de la performance (voir chapitre 8). Une frange des syndicalistes est foncièrement opposée aux parts liées à la performance et souhaite les empêcher. D'autres les acceptent au nom de l'évolution dans le domaine salarial et tentent de participer à leur élaboration. Du point de vue scientifique, les résultats relatifs aux parts liées à la performance sont hétérogènes : à côté d'effets positifs (motivation accrue, esprit d'entreprise renforcé parmi le personnel, etc.), on évoque aussi des répercussions négatives, comme l'augmentation de la pression, la dépréciation du travail en équipe, les tensions entre les employé-e-s ou la baisse de la motivation intrinsèque (découlant de l'activité elle-même).

Un bon conseil : Est-il judicieux de s'insurger contre les parts liées à la performance dans telle ou telle entreprise ? La réponse dépendra de la situation concrète. Si une part liée à la performance est introduite, il faudra dans tous les cas que la représentation du personnel ou le syndicat fasse en sorte que cette innovation soit conçue selon les règles du fair-play et en tant que composante salariale distincte. L'incorporation d'un élément de performance dans un salaire global (« Il gagne plus parce que ses performances sont meilleures ») favorise l'arbitraire.

L'examen ou la mise en place du système de rémunération devraient être organisés sous forme de *processus participatif*. L'institution d'une commission paritaire ainsi que d'un office de médiation composé paritairement – pour régler les cas individuels – est une possibilité à proposer.

Les systèmes de rémunération devraient s'appliquer à tout le monde, pas seulement au noyau du personnel. Cette exigence est en contradiction avec la politique salariale de plus d'une entreprise, qui souhaite par exemple rémunérer moins bien le personnel payé à l'heure.

Un bon conseil : L'obligation de mettre sur pied un système de rémunération respectant la neutralité sexuelle et la transparence, en associant le personnel salarié à la tâche, peut être intégrée dans la convention collective de travail (dans le meilleur des cas en tant qu'ordre contraignant et avec mention des principales conditions-cadres). Le système de rémunération peut aussi être intégré directement dans les contrats d'entreprise.

Pour ce qui est des employeurs publics, cette exigence devrait être stipulée le plus concrètement possible dans les lois sur le personnel. De même, il est possible d'inscrire la révision périodique du système dans la loi ou dans une ordonnance.

Un système de rémunération de bonne qualité ne va pas sans une dose relativement élevée de **transparence**. On entend souvent arguer que la transparence salariale est gênante, qu'elle ne provoque que le désordre et est trop exigeante pour les supérieur-e-s hiérarchiques et leurs subordonné-e-s. On peut rétorquer que les spéculations et les rumeurs sur les salaires peuvent provoquer encore bien davantage de désordre. Le fait est que la transparence est nécessaire pour évaluer les salaires en connaissance de cause – ce qui est une condition du fair-play salarial. S'en-

gager en faveur d'un système de rémunération dans l'entreprise est donc une manière de contribuer à l'amélioration de la transparence salariale réclamée depuis longtemps par les syndicats au plan politique. Naturellement, le travail politique doit également se poursuivre. Toutes les mesures susceptibles de libérer les femmes du souci de s'exposer publiquement parce qu'elles doivent mener en solitaire la bataille pour des salaires équitables sont des pas importants vers le fair-play salarial.

S'engager pour le fair-play salarial au niveau de l'entreprise n'est pas simple – mais ce n'est pas impossible en dépit de tous les obstacles. Essayez de participer avec compétence à la mise en œuvre de mécanismes de fixation du salaire dans l'entreprise. Mettez à profit vos connaissances pour poser des questions pertinentes et ne vous satisfaites pas de réponses superficielles. L'opiniâtreté et la créativité finissent par payer !

Un bon conseil : Si vous devez un jour évaluer concrètement un mécanisme de fixation du salaire ou participer à sa création et êtes dans l'embarras, adressez-vous à un ou une spécialiste. La centrale aidera avec plaisir le ou la syndicaliste que vous êtes à trouver des expert-e-s internes ou externes. Si vous faites partie de la représentation du personnel, contactez le syndicat responsable.

Les syndicats et les représentations du personnel ont besoin de **l'engagement des travailleuses et travailleurs** pour faire triompher l'égalité de salaire au niveau de l'entreprise. Si ceux-ci ont une sensibilité particulière pour les questions salariales, ils peuvent, dans les limites de leurs moyens, contribuer à réclamer et à imposer le fair-play dans la fixation des salaires. Un groupe d'intérêt créé à l'intérieur de l'entreprise, qui s'attaque à la question du fair-play salarial avec des syndicats et/ou des expert-e-s externes, peut être une bonne amorce de solution.

Un bon conseil : La petite brochure « Fair-play salarial ! ...pour les femmes et les hommes ! » fait prendre conscience de cette question. Elle est conçue pour les travailleuses et les travailleurs et peut être obtenue gratuitement à l'USS.

Analyse de régression, régression

L'analyse de régression est une procédure statistique grâce à laquelle l'influence de différentes variables explicatives sur une variable dépendante à expliquer peut être déterminée par le calcul de fonctions mathématiques (régressions). Dans l'⇒ analyse statistique des salaires, on fait appel à la méthode des régressions multiples pour calculer l'impact de différents facteurs (variables indépendantes) sur la variable dépendante que constitue le salaire.

Analyse statistique des salaires

L'analyse statistique des salaires permet d'étudier les différences salariales sexospécifiques dans une entreprise ou dans l'ensemble de l'économie. En procédant à des ⇒ analyses de régression, on détermine l'incidence sur le salaire de différents facteurs explicatifs liés au ⇒ capital humain (formation, expérience) et d'autres aspects (comme le niveau d'exigences requis par le poste de travail), et on examine dans quelle mesure un écart salarial entre femmes et hommes trouve là son explication. Le différentiel de salaire qui ne peut s'expliquer par ces facteurs objectifs représente une ⇒ discrimination salariale.

Bandes (ou plages) salariales

Lorsque plusieurs composantes salariales sont combinées dans un système de rémunération, on obtient des bandes ou plages salariales : ce terme désigne l'écart ou la fourchette entre le montant minimal et le montant maximal qui peuvent être payés dans une ⇒ classe de salaire donnée.

Capital humain

Par capital humain, on entend les caractéristiques objectives de qualification d'une personne, soit la formation et l'expérience professionnelle. Selon certaines théories économiques, les personnes ayant un bagage en capital humain de même valeur (donc une formation et une expérience professionnelle de même valeur) devraient être rémunérées de façon égale.

Caractéristique, domaine de caractéristiques, catalogue de caractéristiques

Dans le contexte qui nous occupe ici, le terme de « caractéristique » désigne un critère auquel il est fait appel dans l'⇒ évaluation (analytique) du travail pour recenser une ⇒ exigence ou ⇒ charge concrète. Différences caractéristiques particulières (p. ex. les exigences en matière d'aptitude à la communication, de capacité de coopération, etc.) sont groupées en domaines (p. ex. les exigences et charges psychosociales). Toutes les caractéristiques considérées dans un cas précis forment ensemble le catalogue des caractéristiques. Voir aussi ⇒ choix des caractéristiques, ⇒ pondération (interne, externe) des caractéristiques, ⇒ caractéristiques favorisant les hommes ou les femmes, ⇒ chevauchement des caractéristiques.

Caractéristiques favorisant les hommes ou les femmes

Le marché suisse du travail est caractérisé par une forte division sexospécifique. Il y a des professions et des domaines d'activité qui sont occupés prioritairement par des hommes ou des femmes. Corrélativement, il y a certaines ⇒ exigences et ⇒ charges qui sont remplies plus fréquemment par des femmes ou des hommes. Dans l'⇒ évaluation analytique du travail, cet état de choses doit être pris en considération au moment du choix des caractéristiques : les caractéristiques favorisant les femmes (c'est-à-dire celles qui sont plus fréquentes dans les activités féminines ou sont plus facilement remplies par des femmes) doivent être prises en compte dans la même mesure.

Chaîne de fonctions

Des ⇒ fonctions analogues, mais qui diffèrent cependant quant aux ⇒ exigences et ⇒ charges concrètes, peuvent être groupées dans des chaînes de fonctions (p. ex. la chaîne de fonctions « direction d'équipe », « responsable technique de dossier »). Les fonctions d'une chaîne peuvent appartenir à des ⇒ classes de salaire différentes.

Charges

Dans le contexte qui nous intéresse ici, les charges sont des facteurs préjudiciables qui peuvent être attachés à l'accomplissement des tâches d'une ⇒ fonction. Les exigences et les ⇒ charges d'une activité sont des critères reconnus pour la fixation du ⇒ salaire de fonction. Elles peuvent être déterminées au moyen de l'⇒ évaluation du travail.

Chevauchement de caractéristiques

Un système non discriminatoire d'⇒ évaluation du travail ou d'⇒ évaluation de la performance tient compte une fois de toutes les ⇒ exigences et ⇒ charges significatives ou critères concernant la performance. On parlera de caractéristiques qui se chevauchent lorsque les ⇒ caractéristiques ou les critères pris en compte se recoupent, autrement dit recensent des faits identiques ou similaires. Il en résulte des évaluations redondantes qui sont injustifiées. Le chevauchement des caractéristiques peut être contrôlé à l'aide de méthodes statistiques.

Choix des ⇒ caractéristiques

Dans l'⇒ évaluation analytique du travail, les ⇒ exigences et ⇒ charges des ⇒ fonctions sont recensées en faisant appel à différentes ⇒ caractéristiques. Le choix des caractéristiques détermine donc les exigences et les charges qui sont prises en considération. Un système non discriminatoire recense toutes les exigences et les charges importantes une seule fois (⇒ chevauchement de caractéristiques, ⇒ caractéristiques favorisant les hommes ou les femmes).

Classe de salaire

Dans de nombreux systèmes de rémunération, les salaires sont répartis dans des classes. Une classe de salaire est déterminée par le \Rightarrow salaire de fonction, les \Rightarrow fonctions particulières sont rangées dans une classe de salaire donnée. Des niveaux de salaires effectifs différents peuvent se trouver à l'intérieur de la même classe de salaire, dans la mesure où d'autres éléments font partie du système de rémunération. C'est ce qui donne naissance à ce qu'on désigne sous le nom de \Rightarrow bandes (ou plages) salariales.

Courbe des salaires

La courbe des salaires représente graphiquement le rapport entre les salaires des diverses \Rightarrow fonctions ou personnes dans l'entreprise. Elle résulte du classement des \Rightarrow fonctions ou personnes sur l'axe des x et du niveau du salaire sur l'axe des y.

Descriptif de fonction

Toutes les \Rightarrow fonctions à évaluer sont décrites en vue de servir de base à l' \Rightarrow évaluation du travail. Le descriptif de fonction constitue le document de base pour l'évaluation des \Rightarrow exigences et des \Rightarrow charges considérées.

Discrimination salariale (sexospécifique)

Au sens de la loi sur l'égalité (LEg), il y a discrimination salariale lorsque, dans une entreprise, les hommes et les femmes sont rémunérés inégalement pour un travail égal ou de valeur égale. En cas de discrimination salariale directe, le calcul du salaire ou d'une composante du salaire est lié directement, explicitement ou implicitement, au sexe (p. ex. des salaires différents pour les auxiliaires masculins et les auxiliaires féminines). Une discrimination salariale est dite indirecte lorsque le calcul du salaire repose sur des critères formellement neutres du point de vue du sexe, mais dont l'application a pour effet de désavantager un sexe par rapport à l'autre (p. ex. salaires moins élevés versés aux personnes occupées à temps partiel).

Échelle d'évaluation

Dans l' \Rightarrow évaluation analytique du travail et pour l' \Rightarrow évaluation de la performance, des échelles sont utilisées pour apprécier quantitativement des faits qualitatifs. Dans celles-ci, des degrés définis en langage articulé (comme : élevé, moyen, bas / typique, atypique / très bon, plutôt bon, moyen, plutôt mauvais, très mauvais) sont attribuées à des valeurs chiffrées (comme 6-4-2, 0-10, 5-4-3-2-1). La réalisation concrète des échelles varie beaucoup. Pour réduire le plus possible l'influence des \Rightarrow erreurs d'appréciation, les échelles d'évaluation ne devraient contenir qu'un petit nombre d'échelons, définis avec précision et sans la moindre ambiguïté.

Erreur d'appréciation

Les processus humains d'appréciation, comme ceux qui sont nécessaires dans l' \Rightarrow évaluation du travail ou l' \Rightarrow évaluation de la performance, sont exposés à des tendances à l'erreur. Il peut en résulter une série d'erreurs d'appréciation qui influent sur le résultat de l'appréciation. Pour obtenir des appréciations le plus objectives possible, les tendances à l'erreur doivent être contrôlées et atténuées méthodiquement.

Évaluation de la performance, systèmes d'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est le résultat de l'appréciation de la performance individuelle dans le cadre des entretiens d'évaluation avec les collaborateurs et collaboratrices. La performance est appréciée par les supérieurs hiérarchiques en fonction de critères établis au préalable. Dans la plupart des systèmes d'évaluation de la performance, les critères sont eux-mêmes notés sur des \Rightarrow échelles d'évaluation (procédure liée). L'évaluation de la performance est un instrument de direction ; elle peut servir à déterminer la \Rightarrow part indirectement liée à la performance entrant dans le salaire.

Évaluation du travail

L'évaluation du travail est une procédure visant à déterminer la \Rightarrow valeur du travail d'une \Rightarrow fonction donnée. Les \Rightarrow exigences et les \Rightarrow charges d'un poste de travail sont recensées et évaluées par rapport à d'autres postes de travail. Dans l'évaluation sommaire du travail, on procède à une appréciation d'ensemble, alors que l'évaluation analytique du travail procède à une appréciation séparée de certains types particuliers d'exigences et de charges (physiques, intellectuelles, etc.) avant de les additionner. En pratique, un grand nombre de systèmes différents est à disposition.

Exigences

Dans le contexte qui nous intéresse ici, les exigences sont les compétences absolument nécessaires pour accomplir les tâches attachées à une \Rightarrow fonction. Les exigences et les \Rightarrow charges d'une activité sont des critères reconnus pour la fixation du \Rightarrow salaire de fonction. Elles peuvent être déterminées au moyen de l' \Rightarrow évaluation du travail.

Fonction

Dans le contexte qui nous intéresse ici, la fonction désigne une activité professionnelle concrète et précise au sein d'une entreprise.

Fonction-clé

Dans l' \Rightarrow évaluation analytique du travail, seule une sélection appropriée des fonctions d'une \Rightarrow chaîne (dénommées fonctions-clés) est le plus souvent évaluée analytiquement, les autres fonctions étant classées selon une évaluation sommaire (\Rightarrow exigences ou \Rightarrow charges accrues/moindres).

Indemnités (ou allocations, primes)

Les prestations prescrites par la loi ou par la convention collective de travail (CCT), ainsi que les versements à bien plaisir de l'entreprise, sont des indemnités (ou des allocations, ou des primes).

Logib

Logib est un instrument d'autocontrôle de l'égalité salariale fondé sur la méthode de l' \Rightarrow analyse de régression. Les entreprises peuvent ainsi vérifier de manière simple si le principe de l'égalité salariale entre femmes et hommes est respecté ou si des salaires discriminatoires sont versés.

Opérationnalisation

Pour saisir quantitativement des faits réels, il faut que ces derniers soient mesurables. Or, dans la réalité, cette mesurabilité n'est souvent pas donnée directement ; elle ne l'est pas non plus en lien avec des \Rightarrow exigences et des \Rightarrow charges d'activités ou les critères d'une \Rightarrow évaluation de la performance. C'est pourquoi les aspects qui nous intéressent sont approchés par approximation à l'aide de caractéristiques mesurables. Cela signifie que des faits mesurables sont définis en tant qu'« opérationnalisation » des faits concernés.

Part de différence

La part de différence est une composante du salaire qui fait partie du \Rightarrow salaire de base. Elle obéit aux règles du marché : lorsqu'une personne ne peut pas être attirée ou conservée dans l'entreprise avec le salaire auquel elle a droit selon la pratique salariale en vigueur, un salaire de base comparativement trop élevé lui est versé.

Part liée à la performance

La part liée à la performance est censée prendre en considération la performance d'une personne dans son salaire. Pour les parts directement liées à la performance, la performance est mesurée sur la base de chiffres de référence (p. ex. la quantité), et une prime généralement mensuelle est allouée en fonction de normes de performance. Pour les parts indirectement liées à la performance, la performance individuelle est déterminée dans une \Rightarrow évaluation de la performance à partir de divers critères. Le résultat de cette appréciation se répercute généralement sur le salaire de l'année suivante.

Part liée à la personne

La part liée à la personne est une composante du salaire et fait partie du \Rightarrow salaire de base. Avec elle, il est tenu compte dans le salaire de la durée d'activité dans l'entreprise et de l'expérience professionnelle, plus rarement de l'expérience extraprofessionnelle.

Part liée au résultat

La part liée au résultat – ou participation au résultat de l'entreprise – est une composante variable du salaire. Elle associe les collaboratrices et collaborateurs au résultat de l'entreprise ou d'une unité d'entreprise (p. ex. bénéfice au bilan, chiffre d'affaires, etc.). Elle est généralement déterminée tous les ans et distribuée sous forme de bonus.

Pondération (interne, externe) des caractéristiques

De nombreux systèmes d' \Rightarrow évaluation analytique du travail n'attribuent pas la même valeur à toutes les \Rightarrow caractéristiques, en sorte que les \Rightarrow exigences et les \Rightarrow charges jugées plus importantes puissent contribuer davantage à la \Rightarrow valeur (en points) du travail considéré. Pour y parvenir, on procède à une pondération. Dans la pondération interne, on applique aux diverses caractéristiques des échelles ayant des valeurs en points différentes. Dans la pondération externe, on multiplie les valeurs en points pour chaque \Rightarrow caractéristique ou domaine de caractéristiques par un facteur donné pour déterminer leur apport dans la valeur totale des points.

Salaire de base

Pour la plupart des travailleurs et travailleuses, le salaire de base constitue l'élément essentiel du salaire. En font partie le \Rightarrow salaire de fonction, la \Rightarrow part liée à la personne et la \Rightarrow part de différence.

Salaire de fonction, part liée à la fonction

La part liée à la fonction ou le salaire de fonction est une partie du \Rightarrow salaire de base. C'est une donnée indépendante de la personne, qui est donc fixée exclusivement pour une \Rightarrow fonction déterminée, sans considération de la personne qui remplit cette fonction. La norme généralement admise veut que les activités présentant des \Rightarrow exigences et/ou des \Rightarrow charges plus élevées aient droit à un salaire supérieur. À l'aide de l' \Rightarrow évaluation (analytique) du travail, le salaire de fonction peut être déterminé de manière sérieuse.

Tendances à l'erreur

\Rightarrow Erreur d'appréciation

Valeur (en points) du travail

Dans l' \Rightarrow évaluation du travail, la valeur (en points) du travail désigne la valeur totale de points qu'atteint une fonction donnée après la classification quantitative de toutes les exigences et charges pour les \Rightarrow caractéristiques prises en considération.