



**Evaluation analytique du travail :
Une base fiable et neutre à l'égard des sexes
pour la fixation des salaires de fonctions**

DOMAINE TRAVAIL

Département fédéral de l'intérieur DFI
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



TITRE

Evaluation analytique du travail : Une base fiable et neutre à l'égard des sexes pour la fixation des salaires de fonctions

EDITEUR

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG

AUTEURE

Marianne Schär Moser, Forschung und Beratung, Berne

DIFFUSION

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG
Schwarztorstrasse 51, 3003 Berne
ebg@ebg.admin.ch
www.bfeg.admin.ch

Cette publication est basée sur :

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

Ce rapport a été rédigé en allemand sur mandat du BFEG. Ses appréciations et interprétations ne reflètent pas forcément le point de vue du mandant.



Aujourd'hui encore, l'égalité salariale est un enjeu de société majeur. Il reste un effort important à fournir afin de pouvoir l'atteindre. En effet, en 2016, selon les chiffres de l'OFS, les femmes gagnaient en Suisse en moyenne 18.3% de moins que les hommes et 44.1% de l'écart demeurait inexpliqué. Cette question est particulièrement importante pour la Suisse, qui a reçu, en 2018, un prix des Nations Unies pour son engagement en faveur de l'égalité salariale dans le secteur public.

Les entreprises ont une grande liberté dans la détermination de leur politique salariale. Cependant, elles doivent impérativement respecter le principe constitutionnel selon lequel les femmes et les hommes ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale,

et cela pour tous les éléments du salaire. Le salaire de fonction qui rémunère l'activité, indépendamment de la personne qui l'exerce, est la base de la rémunération. Sa détermination par le biais d'une méthode d'évaluation analytique du travail neutre à l'égard des sexes est cruciale afin de garantir l'égalité entre femmes et hommes dans l'entreprise comme cela est requis par la loi.

La présente publication est un guide pour la conception et la mise en œuvre d'un système de rémunération neutre du point de vue du genre. Il intervient plus de 20 ans après l'élaboration, sur mandat du BFEG, de la version originale de l'outil d'évaluation analytique du travail neutre à l'égard des sexes ABAKABA.

Ce nouveau guide sensibilise à propos des risques de discrimination entre les sexes qui apparaissent à chaque étape d'une procédure d'évaluation analytique du travail. Ces étapes sont illustrées par des exemples concrets d'entreprises souhaitant implémenter un système salarial compréhensible et neutre.

S'adressant en particulier aux spécialistes de l'égalité, aux responsables du personnel et aux membres de la direction d'entreprises, ce guide doit favoriser une prise de conscience quant aux inégalités produites par des pratiques salariales hasardeuses. Nous espérons qu'il contribuera ainsi à la mise en œuvre de systèmes salariaux respectueux de la loi.

Sylvie Durrer, directrice du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG

**Evaluation analytique du travail :
Une base fiable et neutre à l'égard des sexes
pour la fixation des salaires de fonctions**

Guide pour une conception et une mise en œuvre conformes à l'égalité

Table des matières

Partie I : Nomenclature de la valeur du travail	2
1 Détermination du salaire dans un contexte de contraintes multiples	2
2 Vue d'ensemble des divers éléments de salaire	3
3 Evaluation du travail et système salarial	6
Partie II : Evaluation analytique du travail	8
4 Principe de base de l'évaluation du travail	8
5 Différents aspects de l'évaluation analytique du travail	9
5.1 Définition et description des fonctions	10
5.2 Choix et opérationnalisation des critères	11
5.3 Pondération des critères / domaines de critères	13
5.4 Evaluation comparative des fonctions au travers des critères	14
5.5 Calcul de la valeur du travail	16
5.6 De la valeur du travail au salaire de fonction	16
Partie III : De l'évaluation du travail au système salarial	18
6 Des systèmes compréhensibles et neutres à l'égard des sexes	18
7 Vérification de la pratique salariale	20
Annexes	21
A Quelques aspects de l'évaluation analytique du travail sur la base d'exemples concrets	21
B Checkliste égalité salariale	24
C Lectures conseillées	25

Partie I : Nomenclature de la valeur du travail

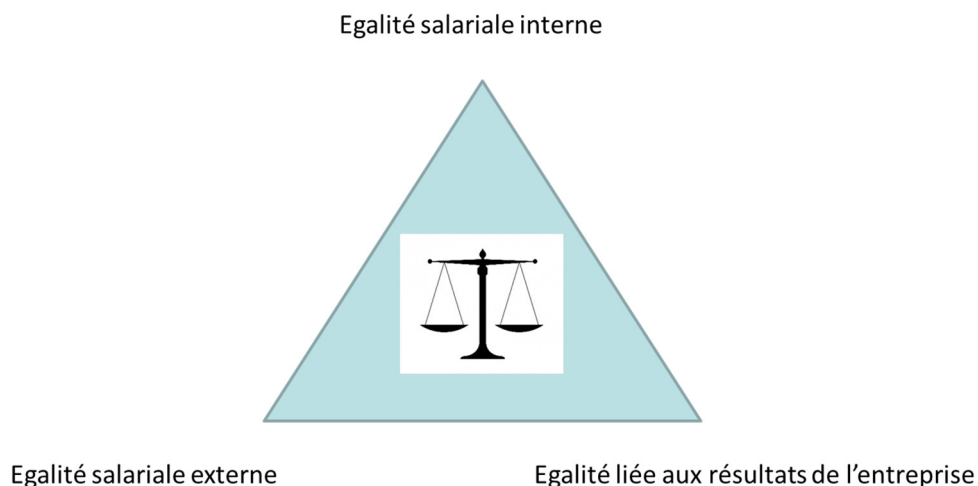
1 Détermination du salaire dans un contexte de contraintes multiples

Fondamentalement, les entreprises peuvent fixer librement leurs salaires et orienter leur politique salariale par rapport à de nombreux objectifs spécifiques propres. La liberté d'entreprise est cependant limitée par les dispositions salariales réglées par la loi ou par convention collective de travail. Parmi celles-ci figure le principe général, inscrit dans la Constitution fédérale à l'art. 8 al. 3, selon lequel « L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Un système salarial solide, clair et compréhensible, coordonné avec les autres instruments du management du personnel (p.ex. recrutement, évaluations individuelles, développement du personnel etc.), constitue le fondement d'une politique du personnel moderne. Un tel système salarial peut aussi contribuer de manière décisive au respect de l'égalité salariale entre les sexes.

Lorsqu'il s'agit d'établir les salaires, les entreprises se trouvent dans un champ de tensions entre plusieurs objectifs. L'illustration 1 présente trois éléments importants qui doivent être pris en compte dans leurs décisions en matière de politique salariale.

Illustration 1 : Trois éléments de la détermination du salaire



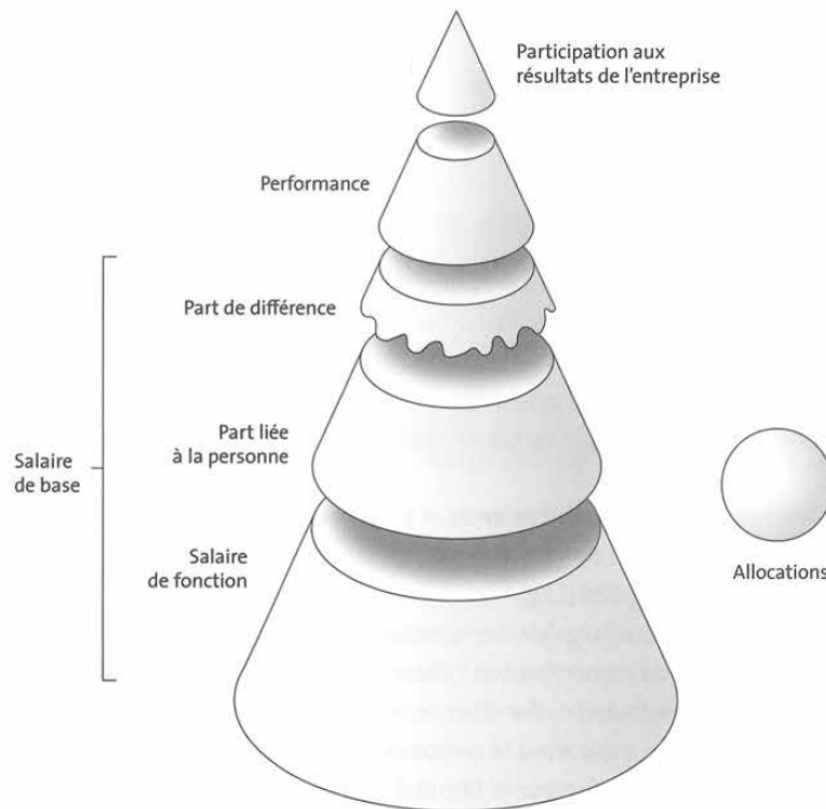
L'égalité interne porte sur la comparaison au sein de l'entreprise. L'enjeu est ici celui de l'égalité de traitement : pour une fonction, une prestation, une expérience etc. identiques ou de même valeur, il s'agit de verser un salaire égal. L'égalité externe est fondée sur le marché : l'entreprise a intérêt à verser des salaires qui correspondent à ceux versés dans d'autres entreprises de la branche ou de la région si elle veut engager de bons employés. Enfin, l'égalité liée aux résultats de l'entreprise prévoit que les salaires doivent être adaptés à la situation financière respectivement aux résultats de l'entreprise. Il s'agit de trouver un équilibre entre ces contraintes (et d'autres encore). Le défi tient au fait que certaines contraintes peuvent être antagonistes. Ainsi par exemple, l'égalité externe (fondée sur le marché, les autres entreprises et d'autres réalités régionales) peut se trouver en contradiction avec l'égalité interne, laquelle se base sur les exigences et les charges, l'expérience ou la prestation. Il s'agit donc de faire des choix en accord avec les valeurs de l'entreprise. Afin de mieux appréhender les divers éléments de salaire concernés par de tels choix de politique salariale, il est préférable de les présenter de manière distincte.

2 Vue d'ensemble des divers éléments de salaire

Tel qu'indiqué plus haut, divers aspects influent sur le salaire dans la pratique. Fondamentalement, la présentation distincte de ces éléments permet une meilleure compréhension ainsi qu'une utilisation homogène des critères de détermination du salaire. Bien que ce ne soit souvent pas le cas dans la pratique, ou du moins pas pour tous les éléments, tous ces aspects influent dans la fixation du salaire de manière directe ou indirecte.

L'illustration 2 montre quelques éléments possibles du salaire.

Illustration 2 : Eléments possibles du salaire



Source : Schär Moser & Baillod (2006), p. 21¹

¹ Schär Moser, Marianne & Baillod, Jürg (2006). Discriminations salariales et instruments d'analyse. Un guide pour la pratique juridique. Edité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et la Fédération suisse des avocats. Berne : Haupt.

Le fondement du salaire est le salaire de base. Il se compose de :

■ **Salaire de fonction** : Il s'agit d'une variable purement liée à l'activité. Il est donc établi pour une fonction donnée, respectivement une place de travail, indépendamment de la personne qui l'occupe. A cet égard, la norme sociale largement admise considère que des travaux présentant des exigences et des charges plus élevées (une plus grande « valeur ») donnent droit à un salaire supérieur.

Le risque de discrimination peut ici venir de salaires de fonctions fixés individuellement et négociés séparément. Dans ce cas, la fixation du salaire peut être influencée par des revendications salariales individuelles, un certain talent de négociation, la représentation sociale d'une activité, des stéréotypes, une situation temporaire particulière ou d'autres facteurs encore. On risque alors de ne pas verser un salaire égal pour un travail de valeur égale. Des discriminations peuvent apparaître même dans le cas d'une détermination systématique des salaires de fonctions ; ainsi en va-t-il lorsque la valeur du travail n'est pas évaluée ou que cette évaluation est réalisée de manière non conforme à l'égalité, à savoir lorsqu'elle est réalisée à l'aide d'un système qui ne remplit pas les critères d'égalité dans sa conception et dans sa mise en œuvre (voir à ce propos le chapitre 5).

■ **Part liée à la personne** : Si l'expérience est considérée comme indispensable pour remplir une fonction, elle est déjà intégrée dans le salaire de fonction dans le cadre des exigences requises. Avec une part séparée liée à la personne, il est possible de valoriser l'expérience individuelle du ou de la titulaire. Le supplément additionnel lié à l'expérience n'est toutefois justifié que sur une certaine période, le gain en expérience utile ne pouvant être démontré que durant un temps limité.

Il est par ailleurs important, pour garantir l'égalité salariale, de tenir compte de toutes les compétences utiles à l'emploi. Concrètement, il s'agit de retenir l'ensemble des compétences-clés² pouvant être retenues comme des expériences utiles même si elles ont été acquises de manière extraprofessionnelle (tâches familiales, bénévolat, politique, sport, etc.). Les femmes étant plus souvent en charge des tâches familiales et réduisant leur engagement professionnel en conséquence, il est problématique et potentiellement discriminatoire de se limiter à l'expérience professionnelle.

■ **Part de différence** : Ce terme décrit la part de salaire de base, fixé selon la fonction et l'expérience dans la systématique interne, dont le montant est augmenté en raison du marché. Cela signifie qu'une personne se voit attribuer un salaire de base trop élevé, en comparaison interne, ceci afin de l'engager ou de la garder dans l'entreprise (p.ex. en cas de pénurie de personnel spécialisé ou de cadres). A plusieurs égards, la part de différence est risquée quant à la garantie de respect de l'égalité (voir l'encadré « Problèmes de part de différence »). Pour éviter l'usage de la part de différence ou du moins la limiter au maximum, il faut garder à l'esprit que de nombreux employé-e-s fondent leur engagement dans une entreprise sur d'autres facteurs, surtout lorsque les aspects qualitatifs ont un poids prépondérant : travail intéressant, perspectives de développement, conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, bon climat de travail, conditions de travail attractives.

■ **Part liée à la performance** : Cette part valorise la performance individuelle du ou de la titulaire ainsi que celle de groupes de travail. Il existe globalement deux types de parts liées à la performance : dans les *parts directes liées à la performance*, la performance est mesurée sur la base de va-

² Les compétences-clés sont des compétences générales pouvant être mises en œuvre de manière flexible. Elles sont habituellement divisées en compétences méthodologiques et spécialisées, compétences personnelles et compétences sociales. Elles n'ont pas de lien direct avec l'activité concrète mais offrent une base générale permettant de surmonter les exigences et les charges dans des situations différentes. Elles peuvent avoir été acquises dans des contextes professionnels ou extraprofessionnels divers.

leurs de référence préétablies (quantité produite, chiffre d'affaires, respect des délais etc.), un certain montant de salaire étant versé (le plus souvent mensuellement) en fonction du respect des prescriptions. Dans les *parts indirectes liées à la performance*, la performance individuelle est définie (p.ex. dans les évaluations annuelles des employé-e-s) sur la base de caractéristiques concernant la performance individuelle, la qualification et le comportement. Le résultat se répercute sur le salaire de l'année suivante.

Les parts liées à la performance recèlent aussi un risque de discrimination fondée sur le sexe. Celle-ci apparaît par exemple lorsque les prescriptions de performance diffèrent entre les domaines d'activité typiquement féminins et masculins et lorsque les parts indirectes sont définies trop peu soigneusement. Il est donc important d'évaluer les performances à l'aide d'un bon système, neutre quant aux sexes, et de bien former les responsables chargé-e-s de l'évaluation.

Problèmes de part de différence

L'emploi de parts de différence crée une distorsion dans la hiérarchie des salaires. Le principe selon lequel les fonctions avec des exigences et des charges équivalentes doivent percevoir un salaire de fonction égal ne fonctionne plus, ni d'ailleurs celui d'un salaire de fonction plus élevé lorsque les exigences et les charges augmentent. Ceci peut conduire à des discriminations puisque le principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale n'est pas respecté³, ceci pour autant que la différence profite surtout à des hommes respectivement à des fonctions typiquement masculines ou à l'inverse à des femmes respectivement à des fonctions typiquement féminines. Indépendamment du sexe, des situations inexplicables peuvent surgir : il se peut que des personnes exerçant la même fonction et ayant la même expérience utile perçoivent un salaire différent, ceci en raison d'une situation du marché différente lors de l'engagement ou d'une moins bonne négociation salariale. En soi, les parts de différence devraient être considérées comme des parts salariales flexibles qu'il s'agit d'adapter régulièrement à l'état du marché. Cela supposerait une comparaison systématique de toutes les fonctions avec le marché et une adaptation régulière des parts de différence. Dans la pratique, ceci n'apparaît que rarement et les différences liées au marché demeurent même lorsque le marché s'est modifié.

■ **Participation aux résultats de l'entreprise** : Avec elle, les employé-e-s participent au résultat de l'entreprise ou de l'entité (bonus dépendant p.ex. de la productivité, du bénéfice, du chiffre d'affaires). Le résultat de l'entreprise ou de l'entité est établi puis, généralement une fois l'an, réparti sous forme de bonus aux ayants-droits.

Pour éviter les discriminations, les critères d'attribution doivent être conçus de manière à n'entraîner aucun effet de distorsion entre les sexes.

■ **Allocations** : Elles sont prévues par la loi ou par convention collective, voire volontaires. Les « Fringe Benefits » ainsi que les « primes spéciales » pour prestations particulières appartiennent aussi à ce groupe. On constate une profusion d'allocations spécifiques à l'entreprise : allocations d'assistance, prise en charge de la part employé-e à la caisse de pension, participation aux primes maladie, congés supplémentaires, primes de fidélité, primes spontanées, rabais et prestations en nature telles qu'offres de sport et de loisirs, repas à prix réduits, utilisation privée du véhicule d'entreprise, abonnement de transports publics ou de téléphone etc.

³ Bien qu'il soit souvent cité comme argument, le « marché » ne peut justifier une différence salariale entre les sexes en cas de travail égal ou de valeur égale que dans une limite étroite et pour un temps limité (voir Geiser, Thomas & Mauchle, Mathias (2016). Rechtsgutachten Marktlohn und konjunkturelle Lage als Rechtfertigungsgrund für geschlechtsspezifische Lohnunterschiede gemäss Art. 3 Abs. 2 GlG. St. Gallen : Universität St. Gallen.

Les allocations doivent faire l'objet d'un examen minutieux car elles peuvent aussi comporter un risque de discrimination. C'est particulièrement vrai lorsqu'elles sont limitées à certaines catégories : par exemple les personnes à temps complet, les contrats fixes, un certain niveau de cadres, certaines fonctions ou certains secteurs. Même des règles ou des mesures formellement dénuées d'effets sexospécifiques peuvent avoir un effet pénalisant sur un sexe (discrimination salariale indirecte). De manière générale et pour des questions de transparence et de clarté, il est conseillé de définir les conditions d'attribution des diverses allocations d'entreprise dans le règlement interne du personnel ou dans le règlement salarial p.ex.

3 Evaluation du travail et système salarial

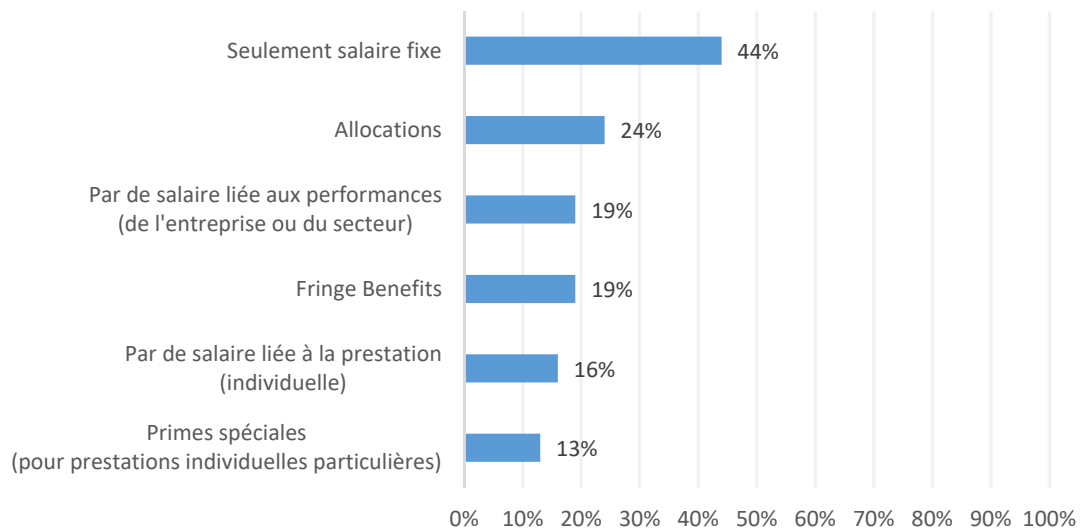
Le principe constitutionnel selon lequel hommes et femmes ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale vaut pour l'ensemble du salaire et de ses composantes. Comme on l'a vu plus haut, chacun des éléments de salaire peut contenir un certain risque de discrimination. Il s'agit par conséquent de les déterminer avec le plus grand soin.

Le salaire de base est encore bien souvent le pilier de la rémunération. Pour une grande partie des salarié-e-s de Suisse, le salaire de base (composé du salaire de fonction, de la part individuelle et de la part de différence, voir plus haut) constitue l'entier du salaire ainsi que l'a encore démontré une récente étude dans le cadre du Baromètre suisse des RH. Ainsi, environ deux cinquièmes des employé-e-s de Suisse perçoivent exclusivement un salaire de base fixe. Un quart touche des allocations en sus de son salaire de base et un cinquième des Fringe Benefits. Enfin, un cinquième des employé-e-s fait état de participations aux résultats de l'entreprise, un sixième de parts liées aux performances alors qu'un huitième profite de primes spéciales pour prestations individuelles particulières (voir illustration 3). En francs, le salaire de base reste aussi la part décisive du salaire pour les employé-e-s ainsi que le montrent les chiffres de la dernière enquête suisse sur la structure des salaires ESS⁴ : en 2008, le salaire de base représentait 88% du salaire total des hommes et 93% de celui des femmes. En ajoutant le 13^e salaire, les taux s'élevaient même à 93% (hommes) et 97% (femmes). La valeur des paiements spéciaux n'a cessé de croître dès 1998, certes en partant d'un niveau très faible, mais elle n'a atteint en 2008 que 5.9% du salaire total des hommes et 2.2% de celui des femmes. On peut partir du principe que cette tendance s'est poursuivie, probablement de manière différente selon les branches. Toutefois, on peut en conclure que le salaire de base reste encore, et de loin, la part la plus importante du salaire.

C'est pourquoi il est pertinent et légitime d'accorder une attention particulière à la fixation du salaire de base. C'est ici que l'évaluation du travail, permettant de déterminer le salaire de fonction, prend toute son importance.

⁴ Strub, Silvia & Stocker, Desirée (2010). Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturhebung von 2008. Im Auftrag des Bundesamtes für Statistik und des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann. Berne et Neuchâtel : OFS et BFEG.

Illustration 3 : Mode de rémunération en Suisse



Source : Baromètre suisse des RH 2018, p. 51, n =1947 salarié-e-s de Suisse⁵

Un système salarial systématique, compréhensible et neutre à l'égard des sexes constitue une bonne base pour une politique salariale moderne. Afin qu'elle soit aussi perçue comme équitable par les salarié-e-s, il s'agit de les informer des mécanismes de fixation du salaire, des salaires et de l'évolution salariale. Il n'y a pas que la valeur absolue du salaire, mais aussi la comparaison des salaires entre employé-e-s qui joue un rôle pour le sentiment d'équité. Il n'est pas courant de parler de salaires dans les entreprises suisses⁶. Or un système salarial compréhensible basé sur des critères clairs de fixation du salaire, avec un règlement salarial explicatif idoine, donnent la possibilité aux entreprises de montrer à leur personnel comment les salaires sont établis et la manière dont ils évoluent sans devoir dévoiler de salaires individuels.

Pour déterminer les salaires de fonctions, l'évaluation analytique du travail est la méthode la plus sûre, la plus compréhensible et, si elle est bien appliquée, la mieux acceptée de toutes.

⁵ Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno, éd. (2018). Baromètre suisse des RH, Université de Zurich et ETH de Zurich.

⁶ Selon une autre étude du Baromètre suisse des RH, seul un cinquième des salarié-e-s reçoit beaucoup d'informations salariales et peut en parler librement, voir Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno, éd. (2017). Baromètre suisse des RH. Newsletter d'automne 2017.

Partie II : Evaluation analytique du travail

4 Principe de base de l'évaluation du travail

La méthode d'évaluation analytique du travail⁷, fondée sur de nombreux outils scientifiquement éprouvés, permet de comparer fondamentalement toutes les fonctions quant à leur valeur. Les critères d'évaluation sont suffisamment universels pour s'appliquer à toute activité, de la menuiserie au soignant en passant par le collaborateur scientifique et la directrice. Le système constitue ainsi une base compréhensible pour l'établissement des salaires de fonctions. Afin qu'une évaluation analytique du travail produise des résultats neutres en termes de genre, il est important de connaître et d'éviter les risques de discrimination liés au système et à sa mise en œuvre.

Un système d'évaluation établit les exigences et les charges d'un travail. Les exigences sont les compétences indispensables à l'exercice de la fonction. Les charges constituent des facteurs de pénibilité qui peuvent être liés à l'accomplissement de la tâche⁸. La détermination des exigences et des charges s'effectue strictement en lien avec la fonction, indépendamment de ses titulaires ou d'autres aspects du poste comme par exemple le taux d'occupation.

Il existe globalement deux méthodes différentes :

■ **L'évaluation sommaire du travail** : On évalue ici la valeur des fonctions dans leur ensemble, sur la base de leurs exigences et charges globales. Les fonctions sont alors rangées dans un classement ou attribuées à des classes de salaire données. L'évaluation sommaire est simple à réaliser mais comporte un grand risque potentiel de discrimination, les jugements généraux manquant de précision et dépendant fortement des responsables de l'évaluation. Des stéréotypes ou des préjugés peuvent fausser le résultat. L'évaluation sommaire est à déconseiller si l'on entend garantir l'égalité salariale, aussi ne sera-t-elle pas développée plus loin.

■ **L'évaluation analytique du travail** : Ici, pour chacune des fonctions, chaque type d'exigences et de charges est apprécié séparément au moyen de critères uniques. Les critères sont définis de manière universelle afin d'être applicables à toutes les activités, permettant de déterminer la valeur du travail de toutes les fonctions présentes dans l'entreprise. Les appréciations, obtenues à chaque critère au moyen d'une échelle d'évaluation⁹, sont additionnées et éventuellement pondérées pour aboutir à une valeur totale ; cette valeur du travail peut alors servir de base à la détermination du salaire de fonction. Cette méthode requiert davantage de temps et d'efforts mais elle constitue une base sûre pour une détermination fiable des exigences et des charges, pour autant que soient respectés quelques principes de base dans sa conception et dans sa mise en œuvre¹⁰. L'évaluation analytique du travail constitue par ailleurs une bonne base pour établir puis maintenir un système salarial durable : il est ainsi très facile d'ajouter une nouvelle fonction ou de prendre en compte des modifications dans les exigences et charges d'une fonction donnée du système.

⁷ Aussi appelée évaluation des fonctions, évaluation du poste ou de la place de travail, ou encore détermination des exigences.

⁸ Il va de soi que l'entreprise a pour tâche de minimiser les charges au moyen d'aménagements portant sur l'organisation et l'environnement du travail. Cela dit, certaines charges restent liées à l'exercice d'une fonction malgré une bonne organisation du travail. Celles-ci sont alors prises en compte dans l'évaluation du travail.

⁹ En soi, il est aussi possible de procéder par la méthode simple du classement dans le cas d'une évaluation analytique du travail. Dans ce cas, les fonctions seraient classifiées par rang à chacun des critères, de manière comparative, puis menées à un classement final. Cette méthode comporte une multitude d'inconvénients et ne doit pas être employée.

¹⁰ Dans la pratique, on procède parfois à une simplification : à l'intérieur de groupes de fonctions similaires mais différentes, seules les « fonctions-clés » donnent lieu à une évaluation analytique. Les autres fonctions peuvent alors être classées par évaluation sommaire. Malgré l'emploi de cette méthode *sommaire-analytique*, on parlera en général d'une évaluation analytique du travail.

La menuiserie Womo Sàrl compte huit fonctions différentes : membre de la direction, responsable de secteur, chef-fe de projet, responsable secrétariat, collaborateur-trice secrétariat, menuisier-ère, auxiliaire de production et montage, auxiliaire de bureau. Il s'agit d'en déterminer les exigences et charges au moyen d'une évaluation du travail. Dans un premier temps, il est décidé de procéder à une simple **évaluation sommaire du travail**. La direction procède à l'évaluation sur la base d'une appréciation globale, en comparant chaque fonction à une autre au moyen de la question suivante : « les exigences et charges sont-elles, globalement considérées, supérieures ou inférieures ? ». Il en résulte le classement suivant :

- 1) Membre de la direction
- 2) Responsable de secteur
- 3) Chef-fe de projet
- 4) Responsable secrétariat
- 5) Menuisier-ère
- 6) Collaborateur-trice secrétariat
- 7) Auxiliaire de production et montage
- 8) Auxiliaire de bureau et magasin

La proposition consistant à définir huit bandes salariales à partir de cette hiérarchie est jugée peu convaincante par certaines personnes. Il est alors décidé d'apprécier les fonctions de manière différenciée au moyen de l'**évaluation analytique du travail**. L'entreprise choisit un système scientifiquement éprouvé qui évalue les exigences et les charges dans les domaines intellectuel, physique, psychosocial et lié à la responsabilité, ceci au moyen de différents critères permettant d'établir une valeur totale en points. On constate alors que le résultat ne correspond pas à la première appréciation globale. Ainsi, la fonction de responsable secrétariat obtient davantage de points de valeur du travail que la fonction chef-fe de projet, en raison d'une notation supérieure dans le domaine psychosocial. Par ailleurs, l'évaluation montre que la fonction menuisier-ère doit être divisée en trois niveaux différents parce que l'activité se distingue fortement dans le domaine de la responsabilité. Un niveau de la fonction menuisier-ère équivaut à la fonction de collaborateur-trice secrétariat. De même, les fonctions d'auxiliaire, bureau et magasin ainsi que production et montage, obtiennent une valeur du travail quasiment similaire. Womo Sàrl peut désormais concevoir un système salarial simple avec des bandes salariales.

5 Différents aspects de l'évaluation analytique du travail

L'évaluation analytique du travail comprend plusieurs étapes, respectivement plusieurs parties qui sont présentées plus loin. A chacune d'elles sont présentés les risques de discrimination potentielle entre les sexes. Il existe sur le marché une quantité de systèmes d'évaluation analytique du travail, la plupart du temps en mains d'un certain fournisseur. Les explications ci-après permettent de vérifier si un système répond aux exigences permettant de garantir l'égalité salariale et s'il peut être employé.

ABAKABA_96

Sur mandat du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG a été élaboré il y a plus de 20 ans un outil d'évaluation analytique du travail neutre à l'égard des sexes¹¹. Il est gratuitement disponible à toute personne intéressée par l'évaluation des fonctions. ABAKABA_96 respecte fondamentalement les exigences qui sont requises d'un système d'évaluation analytique du travail garantissant l'égalité salariale et qui sont présentées plus loin. Correctement appliqué, il offre une bonne base pour la détermination des exigences et des charges des fonctions et, par conséquent, pour la

¹¹ Katz, Christian & Baitsch, Christof (1996). L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoires à l'égard des sexes. Zurich : vdf. Les auteurs ont poursuivi à leur compte le développement du système et le proposent sous le nom ABAKABA_02). A l'instar de la majorité des systèmes sur le marché, cette version adaptée n'est pas publique. La vérification de la neutralité des sexes s'appuie ici sur ABAKABA_96. Le système non public devrait faire l'objet d'une vérification au sens des explications du chapitre 5 avant usage.

fixation des salaires de fonctions. ABAKABA_96, adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise, forme notamment la base des systèmes salariaux des cantons de Fribourg et du Jura¹².

5.1 Définition et description des fonctions

Pour déterminer les exigences et les charges, il faut en premier lieu définir et décrire les fonctions présentes dans l'entreprise. Par fonction, on entend ici une « place de travail ». En règle générale, une entreprise compte beaucoup moins de fonctions que de postes concrets : dans une même fonction peuvent être regroupés des postes dans lesquels sont exercées des tâches identiques ainsi que ceux dans lesquels sont exercées des tâches certes non identiques mais très similaires.

Il s'agit ensuite de dresser la liste précise et systématique des tâches liées à chacune des fonctions ainsi définies. Cette description de la fonction constitue la base des autres étapes de l'évaluation analytique du travail. Elle doit être compréhensible et contenir toutes les informations pertinentes pour le système employé (voir chapitre 5.2). Les critères utilisés étant en règle générale relativement abstraits, ceci afin de s'appliquer à toutes les fonctions, il est nécessaire de bénéficier d'informations spécifiques à l'évaluation qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les descriptifs de postes¹³. C'est pourquoi certains systèmes professionnels prévoient l'emploi de questionnaires pour les titulaires de fonctions et leurs responsables ou des guides d'entretiens. Quel que soit le moyen choisi pour rassembler les informations, il faut s'assurer d'avoir intégré tous les éléments pertinents pour l'évaluation par critères. Au cours de cette phase de collecte d'informations, il est important de compiler toutes les tâches liées à chaque fonction et de ne pas se limiter à une vision unilatérale. Si l'on ne saisit pas suffisamment d'informations, et notamment pas celles pertinentes à l'évaluation, on court le risque d'une discrimination : il est possible que des représentations stéréotypées des activités influent sur l'évaluation de la fonction et que toutes les exigences et charges ne soient pas correctement appréciées. Ceci peut conduire à désavantager un sexe. Il est donc indispensable de compiler les informations de manière solide et standardisée pour toutes les fonctions.

Le système d'évaluation analytique du travail employé par Womo Sàrl recense les exigences et les charges de quatre domaines de critères, avec trois critères chacun. Un questionnaire standardisé est employé afin de saisir les informations nécessaires. Celui-ci compte 13 domaines de questions, dont la description des activités principales et des questions pour chacun des 12 critères. Le questionnaire est rempli à chaque fois par quatre titulaires de fonction et leur responsable. Le descriptif de poste complète les informations disponibles pour l'évaluation, étant entendu que, sans questionnaire, les informations qu'il contient n'auraient pas suffi à l'évaluation fiable de tous les critères.

¹² A Fribourg sous le nom Evalfri, www.fr.ch/dsas/de/pub/presentation/evalfri.htm, dans le Jura sous le nom EVALUATION.JU www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html.

¹³ A l'inverse, les résultats d'une évaluation du travail constituent une bonne base pour l'établissement de descriptions de fonctions détaillées et uniformes permettant de rédiger des descriptifs de postes.

5.2 Choix et opérationnalisation des critères

Une évaluation analytique du travail de bonne qualité doit se fonder sur un système scientifiquement éprouvé. Il n'est pas conseillé de construire une liste ad hoc d'exigences et de charges qui pourraient servir d'évaluation du travail. Il est toutefois possible, dans le cadre d'un système donné, d'adapter le choix des critères voire de certains domaines de critères à l'entreprise en question. Ainsi, on peut se concentrer sur les critères pertinents et exclure les autres (p.ex. les exigences et charges physiques dans une entreprise qui ne compte que des fonctions de bureau). Il peut aussi parfois s'avérer judicieux d'adapter la définition des niveaux de l'échelle d'appréciation afin que celle-ci puisse être utilisée dans son entier et qu'elle permette une meilleure différenciation au sein de l'entreprise. Centrées sur les situations concrètes, de telles modifications sont utiles et facilitent l'emploi du système. Elles comportent cependant le risque de remettre en question la conception scientifique du catalogue de critères ainsi que l'échelle d'appréciation qui lui est liée. Les adaptations doivent donc être entreprises avec prudence et réflexion, idéalement en présence de spécialistes connaissant bien le système.

Une grande partie des méthodes actuelles d'évaluation analytique du travail prend en compte les exigences et charges des domaines **intellectuel, physique, psychosocial et lié à la responsabilité** au travers de plusieurs critères et domaines de critères. Cependant les systèmes se différencient parfois fortement quant à leur composition et doivent être jugés d'un œil critique quant à la garantie du respect de l'égalité salariale.

■ Les quatre domaines de critères évoqués plus haut doivent être couverts d'une façon ou d'une autre, pour autant que l'entreprise ait des fonctions qui correspondent à ces exigences et charges. Si par exemple on ne prenait pas en compte le domaine psychosocial, le risque d'une discrimination fondée sur le sexe serait très grand parce que celui-ci est particulièrement prononcé dans les fonctions typiquement féminines (voir note 15). On trouve encore sur le marché des systèmes qui ne prennent pas ou pas suffisamment en compte le domaine psychosocial¹⁴.

Le système utilisé par Womo Sàrl recense, dans le domaine psychosocial, les critères suivants : exigences en matière de communication orale et de capacité d'empathie / capacité à convaincre, ainsi que les charges psychosociales. L'entreprise étant orientée projets, certaines fonctions requièrent un sens aigu du travail en équipe ; c'est pourquoi les responsables décident d'inclure ce critère supplémentaire dans le domaine psychosocial.

■ Toutes les exigences et charges pertinentes d'une fonction doivent être saisies – mais une seule fois. Cela signifie que chaque critère doit enregistrer un fait indépendant des autres caractéristiques. Lorsque ce n'est pas le cas, certaines exigences ou charges sont prises en compte à double et donc surreprésentées (chevauchement de critères). On constate trop souvent des classifications identiques lors de chevauchement de critères, ce que des méthodes statistiques permettent de contrôler.

Womo Sàrl a testé un système prenant en compte tant les exigences de formation que les sollicitations intellectuelles. Dans la mesure où de plus hautes exigences de formation sont généralement liées à des

¹⁴ Plusieurs systèmes d'évaluation analytique du travail s'inspirent du « Schéma de Genève », issu d'une conférence internationale de 1950 visant une systématisation des méthodes employées jusque-là. Ce schéma retient comme critères d'évaluation les exigences mentales, les exigences physiques, la responsabilité et les conditions de travail, en distinguant connaissances et compétences de même que charges et sollicitations. Les exigences et charges psychosociales (capacité d'empathie, capacité à convaincre, etc.) étaient considérées à tort comme des traits de la personnalité et non comme des compétences. Ce n'est que récemment que les systèmes d'évaluation du travail couvrent le domaine psychosocial, et parfois encore de manière insuffisante.

sollicitations intellectuelles supérieures, on est ici face à un cas de chevauchement de critères. Les responsables ont constaté que les fonctions ayant des exigences intellectuelles élevées étaient avantagées par rapport aux autres, aussi ont-ils renoncé à ce système.

■ Le choix des critères doit tenir compte du fait que certaines exigences et charges sont, statistiquement parlant et en raison de la division du marché du travail selon les sexes¹⁵, plus souvent ou plus facilement remplies par des femmes alors que d'autres sont plutôt masculines (p. ex. motricité fine *versus* force musculaire). Un système d'évaluation du travail doit comprendre une même quantité de critères favorables aux hommes et aux femmes pour être neutre quant au sexe. Ainsi par exemple, dans le domaine physique, l'exigence de force physique avantage généralement les hommes alors que l'exigence d'habileté manuelle est plutôt favorable aux femmes. Cette appréciation générale ne doit pas se retrouver dans la réalité de l'entreprise.

Le système employé par Womo Sàrl tient compte, dans le domaine physique, de l'exigence de force physique et de l'exigence d'habileté manuelle. Les responsables constatent qu'en réalité, l'habileté manuelle ne concerne aucune des fonctions féminines de l'entreprise (administration) alors que la force physique s'applique aux fonctions typiquement masculines de production et de montage. Ils en tiennent alors compte dans la pondération du domaine de critères (voir chapitre 5.3).

■ La plupart des exigences et des charges ne peuvent être mesurées directement car il s'agit de valeurs qualitatives. Elles doivent alors être approximées au travers de valeurs mesurables et quantifiables (opérationnalisation). La description des exigences et des charges elles-mêmes ainsi que les modalités par lesquelles elles peuvent être rangées à un certain niveau de l'échelle d'évaluation doivent être aussi précises et univoques que possible afin de minimiser les marges d'interprétation. Elles doivent par ailleurs être neutres quant au sexe. La neutralité est ici entendue dans le sens d'une prise en compte de toutes les formes du critère, masculines ou féminines : ainsi le critère « Exigence de force physique » doit tenir compte autant du port de charges lourdes que du déplacement fréquent de charges légères, les deux exigences concernant la force physique. Un exemple de définition neutre quant au sexe de la responsabilité est à trouver dans ABAKABA_96, où sous le titre « Responsabilité concernant les résultats atteints par d'autres personnes » on ne tient pas seulement compte de la responsabilité de conduite au sens strict (conduite hiérarchique) mais aussi des autres types de responsabilité concernant les résultats d'autres personnes (responsabilité opérationnelle, responsabilité de projet, responsabilité quant à l'atteinte des objectifs de formation d'autres personnes etc.). Ceci permet de saisir les responsabilités de fonctions typiquement féminines (enseignant-e primaire p.ex.) et de tenir compte de manière équitable des divers aspects de la responsabilité.

Le système utilisé par Womo définit le critère des charges physiques de manière à prendre en compte non seulement le risque accru d'accident lié au travail sur machines, qui concerne surtout les fonctions masculines de menuisier-ère et d'auxiliaire de production et montage, mais aussi la charge constituée par les postures forcées et mouvements répétitifs, laquelle est présente chez les auxiliaires de bureau et magasin.

¹⁵ Le marché suisse du travail est fortement divisé selon les sexes. Il existe des métiers et domaines d'activité occupés principalement par des femmes et d'autres exercés essentiellement par des hommes. Rares sont les domaines d'activités mixtes dans lesquels les deux sexes sont représentés de manière semblable, respectivement de manière proportionnelle à leur participation à la vie professionnelle. Cette division du travail selon les sexes perdure malgré une multitude de mesures et doit par conséquent être intégrée dans la conception du système.

5.3 Pondération des critères / domaines de critères

Toute politique salariale ne doit pas nécessairement attribuer la même importance ni la même valeur aux exigences et aux charges. Il est possible, en introduisant une pondération, de déterminer quelles exigences et charges auront le plus de poids dans la détermination de la valeur du travail. Il existe deux types de pondération :

■ **Pondération interne** : On attribue des points différents à chaque échelle d'appréciation. Ceci a pour conséquence que certains critères ou certaines évaluations de critères atteignent plus ou moins de points (p.ex. la même réponse « élevé » donne 50 points à un critère et 75 points à un autre). La pondération interne est à considérer comme peu compréhensible : il est en effet difficile de prévoir quelle est (ou pourrait être) la contribution de chaque exigence et charge à la valeur du travail.

■ **Pondération externe** : Il s'agit ici de multiplier certains critères ou domaines de critères par un certain facteur afin de déterminer dans quelle proportion ceux-ci contribuent à la valeur totale du travail (p.ex. 50% ou 30%).

La pondération est une décision de politique salariale très répandue en pratique. On constate souvent la combinaison de pondérations internes et externes, ce qui conduit à des résultats peu transparents. L'impact des pondérations sur la valeur du travail est présenté sous forme exemplative dans l'illustration 4. Le risque de discrimination peut ici venir d'une plus forte pondération attribuée à des critères ou domaines de critères plutôt favorables aux hommes ou aux femmes (voir note 15). Les pondérations devraient donc respecter certaines fourchettes (définies selon chaque système) à ne pas dépasser. Lorsque la pondération peut être justifiée de manière plausible, elle gagne en compréhensibilité.

Womo Sàrl a choisi un système qui ne prévoit pas de pondération interne. Chacun des quatre domaines de critères contribue ainsi, en cas de notation maximale, à un quart de la valeur totale du travail. La direction décide toutefois d'introduire une pondération externe selon laquelle la valeur totale du travail sera définie à raison de 50% par le domaine intellectuel, 20% chacun pour les domaines psychosocial et lié à la responsabilité et enfin 10% pour le domaine physique. La pondération suit ainsi la tendance du marché du travail, lequel rémunère nettement mieux les fonctions managériales que les fonctions manuelles.

Illustration 4 : Impact de la pondération

	Sans pondération	Pondération interne seulement	Pondération externe seulement	Combinaison
Caractéristique 1 Exigences concernant l'aptitude à communiquer	Echelons 1 (très petite) = 0 2 (plutôt petite) = 10 3 (moyenne) = 20 4 (plutôt grande) = 30 5 (très grande) = 40	Echelons 1 (très petite) = 0 2 (plutôt petite) = 10 3 (moyenne) = 20 4 (plutôt grande) = 30 5 (très grande) = 40	5% de la valeur en points attribuée à l'activité en question (pour 10 caractéristiques)	Valeur en points attribuée aux activités – pondération interne et pondération externe avec un facteur 0.5
Caractéristique 2 Exigences concernant la force physique	Echelons 1 (très petite) = 0 2 (plutôt petite) = 10 3 (moyenne) = 20 4 (plutôt grande) = 30 5 (très grande) = 40	Echelons 1 (très petite) = 0 2 (plutôt petite) = 20 3 (moyenne) = 40 4 (plutôt grande) = 60 5 (très grande) = 80	10% de la valeur en points attribuée à l'activité en question (pour 10 caractéristiques)	Valeur en points attribuée aux activités – pondération interne et pondération externe avec un facteur 1
Part de la caractéristique 1 dans la valeur totale pour la fonction avec dimension 4 (plutôt grande)	30 points	30 points	15 points	15 points
Part de la caractéristique 2 dans la valeur totale pour la fonction avec dimension 4 (plutôt grande)	30 points	60 points	30 points	60 points

Source : Schär Moser & Baillod (2006), p. 43¹⁶

5.4 Evaluation comparative des fonctions au travers des critères

Le noyau de l'utilisation d'un système d'évaluation analytique du travail est l'évaluation de chaque fonction au travers de tous les critères. C'est-à-dire que pour chaque fonction, les exigences et charges sont mesurées et classifiées à un certain niveau de l'échelle d'appréciation. Les évaluations peuvent se dérouler de deux manières :

■ **Groupe d'évaluation** : Un groupe de projet est mis en place afin de réaliser l'évaluation analytique du travail. Ce groupe d'évaluation sera souvent hétérogène (cadre – non cadre, représentation de l'employeur-e et des employé-e-s, femmes – hommes, administration – production etc.) afin d'inclure différentes perspectives et d'éviter au maximum les erreurs de jugement (voir plus bas). On lui associe fréquemment des spécialistes chargés de former le groupe, de le modérer et de s'assurer d'une bonne utilisation du système.

■ **Evaluation par des spécialistes** : L'évaluation analytique du travail est réalisée par un-e spécialiste, généralement externe, en collaboration avec un-e ou plusieurs responsables de l'entreprise (souvent issus des RH).

Dans les deux cas, la mission consiste à évaluer des critères qualitatifs en leur attribuant un des niveaux quantitatifs prévus par l'échelle d'appréciation. Si le critère est relativement facile à objectiver (p.ex. quelle est la formation généralement requise pour la fonction ?), il n'y a pas de problème particulier. Dès qu'il s'agit d'évaluer des aspects moins formalisés (p.ex. quel est le niveau d'exigences en matière de capacité à convaincre ?), on court le danger d'une évaluation faussée par des erreurs humaines de jugement. Ceci peut arriver lorsque les responsables de l'évaluation se fondent sur leurs

¹⁶ Voir note 1

propres convictions ou attentes au lieu des informations disponibles quant à la fonction, lorsqu'ils ont de la peine à estimer plusieurs dimensions séparément l'une de l'autre ou lorsque des normes et valeurs culturelles influencent l'évaluation (voir l'encadré « Exemples d'erreurs de jugement possibles »). En raison des positions sociétales différentes qu'ont les hommes et les femmes ainsi que de leur intégration inégale sur le marché du travail, ces erreurs peuvent conduire à des discriminations.

Exemples d'erreurs de jugement possibles

Les exemples suivants présentent quelques erreurs de jugement possibles pouvant fausser l'évaluation.

■ **Tendances générales des réponses** : Chaque personne suit certaines tendances en matière de jugement. Certaines personnes préfèrent les catégories moyennes de réponse, d'autres les valeurs extrêmes. Il est par ailleurs prouvé que des valeurs extrêmes tendent à être employées pour les facteurs les plus faciles à évaluer. Ces tendances entraînent une distorsion des échelles d'appréciation.

■ **Effet de halo** : Des caractéristiques ou des impressions générales particulièrement frappantes influent sur l'appréciation des autres caractéristiques. Ceci conduit à ce que les critères sont jugés globalement de manière plus analogue qu'ils ne le sont en réalité.

■ **Stéréotypes, opinions toutes faites** : L'évaluation n'est pas fondée sur les informations disponibles pour la fonction mais sur des opinions toutes faites voire des préjugés. La **perception sélective** renforce cet effet : seules sont prises en compte les informations qui conviennent à notre idée préconçue de la fonction.

■ **Effet de contraste** : Lorsqu'on évalue plusieurs fonctions à la suite, le niveau des exigences et des charges de la première fonction évaluée influence le jugement porté sur les suivantes (après une fonction particulièrement exigeante on a tendance à attribuer des niveaux d'évaluation plus faibles).

■ **Effet de hiérarchie** : Les fonctions cadres sont tendanciellement mieux évaluées que les autres, y compris sur des critères où ils n'ont pas d'exigences ou de charges supérieures. Lors du processus d'évaluation, des **rapports de pouvoir** (même tacites) peuvent en outre conduire à ce que l'opinion de l'un-e des membres du groupe compte davantage que les autres. Ceci annihile alors les avantages d'une évaluation par un groupe hétérogène.

■ **Influence de la situation personnelle** : Les responsables de l'évaluation prennent pour référence leur propre travail et les exigences et charges qui lui sont associées, ce qui conduit à des distorsions de l'échelle d'appréciation. Par ailleurs, des **sentiments** (sympathie, antipathie, humeur etc.) peuvent influencer l'évaluation. Ce risque est particulièrement élevé lorsque les responsables de l'évaluation ne font pas suffisamment clairement la différence entre la fonction et certains des titulaires qu'ils connaissent.

■ **Effet caritas** : Par pitié pour des fonctions qui obtiennent peu de points dans le système ou par peur des conséquences possibles, certaines fonctions sont évaluées trop généreusement.

■ etc.

Pour éviter les erreurs de jugement il faut agir sur plusieurs plans :

■ **Système d'évaluation analytique du travail** : Une opérationnalisation précise des critères ainsi que des échelles avec un faible nombre de niveaux d'appréciation contribuent à éviter les erreurs de jugement. C'est le cas des bons systèmes.

■ **Groupe d'évaluation – responsables de l'évaluation** : Une composition ciblée du groupe d'évaluation, avec des personnes ayant des parcours différents, permet de diminuer l'influence des systèmes de valeurs individuels. Il est important donner au groupe d'évaluation une formation sur le système mais aussi sur les erreurs de jugement et sur les questions d'égalité dans la vie professionnelle. Dans le cas d'une évaluation par des spécialistes, il faut s'assurer qu'ils disposent de suffisamment de compétences spécialisées y compris dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

■ **Processus d'évaluation** : Le groupe d'évaluation respectivement les responsables de l'évaluation doivent s'étalonner quant à l'attribution des diverses appréciations possibles à chacun des critères. Cet étalonnage peut se préciser graduellement durant les travaux. Un contrôle régulier de la transversalité (comparaison des points obtenus par toutes les fonctions à chacun des critères) garantit un résultat de bonne qualité.

■ **Validation des résultats** : De manière générale, mais plus particulièrement lorsque l'évaluation est réalisée exclusivement par des spécialistes, il est important de vérifier les résultats d'une manière ou d'une autre, par exemple en soumettant à une large discussion les descriptions de fonctions telles qu'elles ont été standardisées et qui doivent contenir les éléments pertinents pour l'évaluation.

Womo Sàrl opte pour une évaluation par des spécialistes parce qu'elle souhaite rapidement un nouveau système salarial et parce que le personnel n'a pas suffisamment de disponibilités. Le groupe d'évaluation est composé de trois personnes qui sont respectivement spécialiste externe, membre de la direction et responsable secrétariat - active dans le domaine des RH. Le personnel est continuellement informé des travaux et se voit proposer de discuter des descriptions de fonctions nouvellement rédigées au cours d'une rencontre prévue à cet effet.

5.5 Calcul de la valeur du travail

La valeur du travail d'une fonction consiste en un nombre total de points tel qu'il a été atteint par une fonction dans les différents critères, respectivement domaines de critères. En l'absence de pondération interne (voir chapitre 5.3), le nombre de points non pondéré exprime le résultat de l'évaluation. Celui-ci est alors multiplié par la pondération externe et ses différents pourcentages. Le résultat est alors le nombre de points pondéré, lequel définit le classement des fonctions selon leur valeur et par conséquent leur hiérarchie. La détermination de la valeur du travail est un procédé purement mathématique qui ne recèle aucune difficulté particulière.

Womo Sàrl a additionné les points de chaque domaine de critères. Ces valeurs brutes doivent désormais être pondérées selon le choix précédent (intellectuel 50%, psychosocial et responsabilité chacun 20%, physique 10%) pour être converties en valeur du travail, dans la mesure où les points ne contribuent pas à 25% chacun au taux pondéré choisi. La fonction de membre de la direction obtient les points non pondérés suivants : domaine intellectuel 50, psychosocial 40, responsabilité 50 et physique 0. Le total se monte à 140 points non pondérés et 172 points pondérés. La fonction auxiliaire de production et de montage obtient 10 points dans chacun des domaines intellectuel, psychosocial et responsabilité et 50 dans le domaine physique. Le total non pondéré est de 80, pondéré de 56 points. Les points de valeur du travail du domaine intellectuel contribuent ainsi cinq fois plus à la valeur du travail total que ceux du domaine physique. Les points pondérés de valeur du travail expriment la valeur du travail de la fonction.

5.6 De la valeur du travail au salaire de fonction

Le résultat de l'évaluation analytique du travail s'exprime en points de valeur du travail (pondérés) pour chaque fonction. Ceux-ci définissent les liens que les fonctions ont entre elles s'agissant des exigences et des charges. Ils ne définissent toutefois pas encore un salaire.

La transposition des points de valeur du travail en salaire de fonction consiste, tout comme la pondération, en une étape de politique salariale. Il existe plusieurs possibilités pour ce faire. Plus la décision sera compréhensible et justifiée, mieux le système sera accepté.

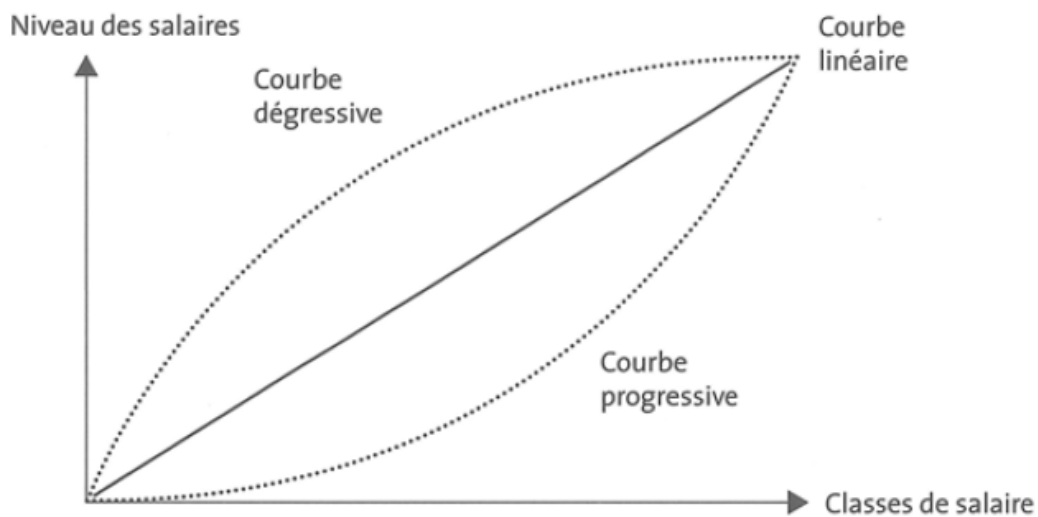
■ **Conversion des points de valeur du travail en argent** : Il est possible de fixer un salaire en attribuant un certain montant à chaque point de valeur du travail. Si chaque point a la même valeur, il en ressort une courbe salariale linéaire. En revanche, la courbe est progressive si les points ont une valeur croissante qui profitera alors aux fonctions évaluées au plus haut. Enfin, une courbe dégressive produit le contraire, à savoir que les points de valeur du travail ont une valeur décroissante ce qui profite alors aux fonctions évaluées au plus bas (voir illustration 5).

■ **Affectation des points de valeur du travail à une classe salariale ou à une bande salariale** : Les points de valeur du travail sont ici regroupés et rangés dans des classes ou des bandes salariales. Ici aussi, la transposition peut suivre une logique linéaire (même écart de points par classe salariale), progressive (écart de points croissant par classe salariale, profitant aux fonctions évaluées au plus bas) ou dégressive (écart de points décroissant par classe salariale, profitant aux fonctions évaluées au plus haut).

La transposition des points de valeur du travail en système salarial peut avoir des effets discriminants si l'on choisit un mode de conversion majoritairement en défaveur des femmes ; ce serait par exemple le cas avec une déviation de la courbe salariale à l'endroit où se situent les fonctions typiquement féminines. Il s'agit par conséquent de s'assurer que la méthode de conversion n'entraîne pas d'effets sexospécifiques.

Womo fait le choix d'une courbe salariale linéaire. Chaque point de valeur du travail vaut 80 francs. La fonction de membre de la direction (172 points) correspond alors à un salaire de fonction de CHF 13'760 mensuels, la fonction d'auxiliaire de production et de montage (56 points) à un salaire de fonction de CHF 4'480. A ce salaire de fonction s'ajoutent d'autres éléments de salaire afin de définir le salaire individuel de chaque personne.

Illustration 5 : Courbes salariales



Source : Schär Moser & Baillod (2006), p. 47¹⁷

¹⁷ Voir note 1

Partie III : De l'évaluation du travail au système salarial

6 Des systèmes compréhensibles et neutres à l'égard des sexes

L'évaluation analytique du travail précédemment décrite constitue un pas important vers l'élaboration d'un système salarial compréhensible et neutre à l'égard des sexes. C'est le meilleur moyen de créer une base sûre et compréhensible permettant de fixer les salaires de fonctions. La méthode offre par ailleurs d'autres résultats utiles : elle permet d'établir des descriptions de fonctions standardisées et d'offrir une bonne vue d'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ceci est particulièrement le cas lorsque des fonctions sont très proches mais doivent être évaluées différemment en raison d'un critère décisif, fonctions que l'on aura regroupées en chaînes de fonctions (p.ex. responsable de secteur I, II, III où le niveau dépend de la taille du secteur). Ces descriptions de fonctions, de même que la représentation des fonctions en relation les unes aux autres, permettent de dégager une vue d'ensemble et rendent la systématique compréhensible (voir illustration 6).

Illustration 6 : Exemple de chaînes de fonctions et rangement dans les classes salariales

Familie		Classe de traitement																								
n° fct	FONCTION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Cadres et spécialistes																									
1.01	CHEF-FE DE SERVICE H-V, DELEGUE-E																									
1.02	RESPONSABLE DE SECTEUR HII																									
1.03	COLL. SCIENTIFIQUE H-V, MEMBRE APEA																									
1.04	DIRECTEUR-TRICE D'INSTITUTION H-V																									
1.05	DIRECTEUR-TRICE DE CRECHE H-III																									
2	Administration, documentation, finances																									
2.01	COLLABORATEUR-TRICE ADMINISTRATIF-VE I-V																									
2.02	COLLABORATEUR-TRICE INFO-DOCUMENTAIRE H-III																									
2.03	TAXATEUR-TRICE FISCAL-E I-IV																									
2.04	EXPERT-E FISCAL-E H-III																									
2.05	REVISEUR-SE																									
2.06	CONTROLEUR-SE OFFICIEL-LE H-II																									

Source : Répertoire des fonctions, République et Canton du Jura, p. 181
www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html

La systématique qui émerge de l'évaluation analytique du travail peut alors être aisément reliée à d'autres éléments de salaire. Il est ainsi possible de mettre en place des systèmes salariaux équitables qui tiennent compte des diverses contraintes (voir partie I). Au niveau de l'égalité salariale interne, il est par exemple possible d'introduire une part liée à la personne qui reflète l'expérience utile pour l'exercice de la fonction et qui apporte une différenciation salariale supplémentaire. Au niveau de l'égalité salariale externe, il peut être utile de procéder à certaines comparaisons avec le marché. Si la valeur de la fonction établit les relations entre fonctions (comparaison interne), la comparaison avec le marché peut servir à fixer la valeur effective des bandes salariales. Dans les entreprises suprarégionales, il est possible d'introduire des différences régionales au niveau des salaires pour autant que celles-ci soient justifiées et compréhensibles. Un tel usage du marché se distingue d'une pure fixation des salaires sur la base du marché (voir l'encadré « Aparté : fixation du salaire par comparaison du marché ») par le fait que la valeur des fonctions, évaluée de manière solide, entre directement dans le calcul des salaires.

Enfin, il est possible d'introduire certains aspects sociaux dans le système salarial (p.ex. salaire minimum de 4'000.- même si la valeur du travail conduit à un résultat inférieur). S'agissant des allocations, il faut prendre garde à ne pas définir de critères d'attribution ayant des effets sexospécifiques (y compris indirects tels que le travail à temps partiel p.ex.¹⁸).

Fixation du salaire par comparaison du marché

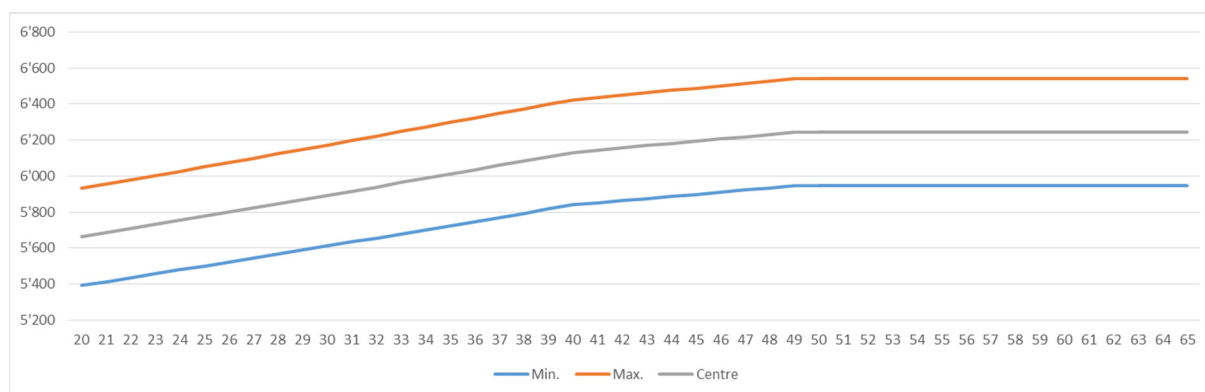
De nombreuses comparaisons salariales, opérées par divers auteurs, offrent la possibilité aux entreprises de comparer systématiquement leurs salaires à ceux d'un marché de référence. Les entreprises peuvent ainsi voir où se situent leurs salaires par rapport à différents marchés (branche, région), respectivement par rapport à leurs (niveaux de) fonctions. La politique salariale peut s'inspirer de comparaisons du marché s'agissant par exemple des salaires à l'embauche, des augmentations de salaire ou encore de la correction de certains salaires individuels.

Lorsque le salaire est fixé de cette façon, il n'est pas rare d'entendre parler de « salaire de fonction ». Cela n'est toutefois généralement pas le cas puisque les salaires comparés contiennent de nombreux éléments qu'il n'est pas possible d'isoler : le salaire de fonction et la part de différence liée au marché (voir chapitre 2) ne sont jamais distincts, la part individuelle ne peut être qu'indirectement déduite des groupes d'âges, de même pour la part liée à la performance au travers de la position dans la bande salariale. Outre ce manque de clarté dans les éléments qui composent le salaire, les comparaisons liées au marché posent un autre gros problème, lié au marché lui-même : la fixation de salaires s'inspire d'une équité externe, sans prise en compte de l'égalité salariale interne. Ainsi, ce n'est pas la similarité des exigences et charges, de la prestation ou de l'expérience qui entre en première ligne pour la détermination du salaire, mais la façon dont une fonction (ou un niveau de fonction) comparable est rémunérée sur le marché. Le risque est alors très important que les inégalités salariales qui règnent sur le marché entre activités typiquement féminines et masculines se retrouvent de manière discriminatoire au sein de l'entreprise.

En pratique, la prise en compte de ces divers aspects prend idéalement la forme de bandes salariales. Celles-ci se fondent sur la courbe salariale de la part liée à la fonction (dont la valeur est éventuellement définie par comparaison avec le marché) et permettent l'intégration, claire et compréhensible, d'autres éléments de salaire. L'illustration 7 montre une bande salariale qui évolue en fonction de l'âge, lequel constitue une approximation de l'expérience utile. Pour chaque âge, la bande salariale indique une fourchette au sein de laquelle le salaire peut être déterminé en fonction de critères complémentaires (p.ex. des exigences ou charges légèrement supérieures ou inférieures à la fonction de référence). Il est conseillé de décrire le fonctionnement du système salarial avec précision dans un règlement salarial accessible, présentant les bases, les éléments de salaire, les conditions-cadres et les possibilités d'évolution salariale. Ceci améliore l'acceptabilité et garantit une application homogène du système.

¹⁸ En Suisse, trois cinquièmes des femmes travaillent à temps partiel contre un sixième des hommes (chiffres 2017, Office fédéral de la statistique). Vu cette différence, les règles relatives au travail à temps partiel touchent davantage les femmes que les hommes. Ainsi, des règles moins favorables pour les employé-e-s à temps partiel pourraient conduire à des discriminations indirectes.

Illustration 7 : Exemple de bande salariale



Source : propre représentation. L'axe horizontal prend en compte l'âge en tant qu'approximation de l'expérience utile. Une différence de +/- 5% de salaire est possible par rapport à la courbe centrale, p.ex. pour tenir compte d'une prestation différente (résultat de l'évaluation individuelle), d'un niveau de salaire régional ou d'exigences ou de charges légèrement différentes par rapport à la fonction de référence. Les critères de répartition dans la bande salariale sont idéalement à préciser dans un règlement salarial ad hoc.

7 Vérification de la pratique salariale

Un système salarial développé suivant les indications du chapitre 6, compréhensible et neutre à l'égard des sexes, constitue une bonne base pour une politique salariale moderne et non discriminatoire. Il est toutefois pertinent de vérifier, tant lors de son introduction qu'ultérieurement à intervalles réguliers, si le système n'entraîne effectivement aucune discrimination dans la pratique et, cas échéant, de corriger la situation. C'est le meilleur moyen de s'assurer qu'il n'y a effectivement aucune discrimination salariale systématique. Pour les entreprises dès 50 employé-e-s il est possible de faire usage de l'instrument d'autocontrôle Logib¹⁹, basé sur Excel, développé et gratuitement mis à disposition par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG.

A l'aide de l'instrument standardisé Logib, il est possible de vérifier de manière simple si l'entreprise présente une discrimination salariale systématique ou non. Le calcul s'effectue au moyen d'une analyse de régression. Sont pris en compte des facteurs objectifs permettant de prédire le salaire, parmi lesquels des caractéristiques liées à la personne (formation, expérience professionnelle potentielle, années de service) et d'autres facteurs liés au poste de travail (niveau de compétences au sein de l'entreprise, position professionnelle). Le sexe est inclus dans la fonction de régression comme une variable indépendante. En l'absence d'inégalité salariale entre femmes et hommes, cette variable n'a pas d'incidence significative sur le salaire. La vérification peut être effectuée en autocontrôle, toutes les indications figurent sur la page internet où l'on trouve aussi une helpline en cas de difficultés.

¹⁹ Voir www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/prestations/outil-d-autocontrôle--logib.html

Annexes

A Quelques aspects de l'évaluation analytique du travail sur la base d'exemples concrets

	Menuiserie Womo Sàrl Menuiserie de 120 employé-e-s	Centre de conseil 60+ Centre de conseil pour toutes questions relatives à l'âge, 250 employé-e-s sur 5 sites.
a) Evaluation du travail analytique vs sommaire	<p>Womo Sàrl compte 8 fonctions différentes dont il s'agit de déterminer les exigences et charges au moyen d'une évaluation du travail. Dans un premier temps, il est décidé de procéder à une simple évaluation sommaire du travail. La direction procède à l'évaluation sur la base d'une appréciation globale en comparant chaque fonction à une autre en posant la question « les exigences et charges sont-elles, globalement considérées, supérieures ou inférieures ? ». Il en résulte le classement suivant : 1) Membre de la direction, 2) Responsable de secteur, 3) Chef-fe de projet, 4) Responsable secrétariat, 5) Menuisier-ère, 6) Collaborateur-trice secrétariat, 7) Auxiliaire de production et montage, 8) Auxiliaire de bureau et magasin.</p> <p>La proposition consistant à définir huit bandes salariales à partir de cette hiérarchie est jugée peu convaincante par certaines personnes. Il est alors décidé d'apprécier les fonctions de manière différenciée au moyen de l'évaluation analytique du travail. L'entreprise choisit un système scientifiquement éprouvé qui évalue les exigences et les charges dans les domaines intellectuel, physique, psychosocial et lié à la responsabilité, ceci au moyen de différents critères permettant d'établir une valeur totale en points.</p> <p>On constate alors que le résultat ne correspond pas à la première appréciation globale. Ainsi, la fonction de responsable secrétariat obtient davantage de points de valeur du travail que la fonction chef-fe de projet, en raison d'une notation supérieure dans le domaine psychosocial. Par ailleurs, l'évaluation montre que la fonction menuisier-ère doit être divisée en trois niveaux différents parce que l'activité se distingue fortement dans le domaine de la responsabilité. Un des niveaux de la fonction menuisier-ère équivaut à la fonction de collaborateur-trice secrétariat. De même, les fonctions d'auxiliaire, bureau et magasin ainsi que production et montage, obtiennent une valeur du travail quasiment similaire.</p>	<p>Le système salarial du centre de conseil, mis en place par le Conseil de fondation il y a plusieurs années, doit être remplacé. Les salaires étant en discussion depuis longtemps et le personnel s'inspirant surtout de la fonction publique, il est clair d'emblée que le système choisi consistera en une évaluation des fonctions prenant séparément en compte les exigences et les charges. Une première idée serait d'appliquer le système d'évaluation analytique du canton où se trouve l'un des sites. L'idée est cependant rejetée au motif que le système en question est très différencié et qu'il compte une multitude de critères sans pertinence pour le centre de conseil (notamment toute les exigences et charges du domaine physique).</p> <p>Le choix se porte finalement sur une entreprise spécialisée qui emploie un système comptant 7 domaines d'évaluation et 21 critères.</p>
b) Evaluation analytique du travail		
<i>Définition et description des fonctions (chapitre 5.1.)</i>	Le système d'évaluation analytique du travail employé par Womo Sàrl recense les exigences et les charges de quatre domaines de critères avec trois critères chacun. Un questionnaire standardisé est employé afin de saisir les informations nécessaires. Celui-ci compte 13 domaines de questions, dont la description des activités principales et des questions pour chacun des 12 critères. Le questionnaire est rempli à chaque fois par quatre titulaires de fonction et leur responsable. Le descriptif de poste	La définition des fonctions montre trois domaines globaux à différencier : secteur conseil, secteur administratif et secteur nettoyage. Chaque secteur compte plusieurs niveaux de fonctions. Il est décidé de fixer ultérieurement le nombre exact de fonctions. Sur la base des entretiens avec les responsables de site, un premier catalogue de fonctions est établi. La récolte d'informations s'effectue au moyen d'interviews, consignés par écrit, avec un-e titulaire de chacune des fonctions.

	complète les informations disponibles pour l'évaluation, étant entendu que, sans questionnaire, les informations qu'il contient n'auraient pas suffi à l'évaluation fiable de tous les critères.	
<i>Choix et opérationnalisation des critères (chapitre 5.2)</i>		
a) Critères couvrant tous les domaines	Le système utilisé par Womo Sàrl recense, dans le domaine psychosocial, les critères suivants : exigences en matière de communication orale et de capacité d'empathie / capacité à convaincre, ainsi que les charges psychosociales. L'entreprise étant orientée projets, certaines fonctions requièrent un sens aigu du travail en équipe ; c'est pourquoi les responsables décident d'inclure ce critère supplémentaire dans le domaine psychosocial.	Dans le domaine psychosocial, le système choisi prend en compte trois critères qui sont tous des exigences. Le secteur conseil faisant face à d'importantes charges psychosociales, un critère complémentaire est défini afin de prendre aussi les charges en compte (la proposition de l'entreprise spécialisée est finalisée par le groupe d'évaluation).
b) Pas de chevauchement de critères	Womo Sàrl a testé un système prenant en compte tant les exigences de formation que les sollicitations intellectuelles. Dans la mesure où de plus hautes exigences de formation sont généralement liées à des sollicitations intellectuelles supérieures, on est ici face à un cas de chevauchement de critères. Les responsables ont constaté que les fonctions ayant des exigences intellectuelles élevées étaient avantagées par rapport aux autres, aussi ont-ils renoncé à ce système.	Le système utilisé se targue de saisir des faits indépendants au travers de ses 21 critères. Or, le groupe de projet se demande si, dans le domaine de la responsabilité, la conduite de personnel et la responsabilité de budget ne sont pas la prise en compte à double d'un seul aspect. Les responsables du projet décident de soumettre les résultats à des tests de corrélation et, en cas de corrélation trop élevée, de supprimer l'un des deux critères.
c) Critères favorables aux hommes et aux femmes	Le système employé par Womo Sàrl tient compte, dans le domaine physique, de l'exigence de force physique et de l'exigence d'habileté manuelle. Les responsables constatent qu'en réalité, l'habileté manuelle ne concerne aucune des fonctions féminines de l'entreprise (administration) alors que la force physique s'applique aux fonctions typiquement masculines de production et de montage. Ils en tiennent alors compte dans la pondération du domaine de critères (voir chapitre 5.3).	Le système saisit les aspects liés à la responsabilité dans deux domaines d'évaluation mais il ne saisit les aspects psychosociaux que dans un seul domaine d'évaluation. Or, dans le secteur conseil où travaillent beaucoup de femmes, les exigences et charges psychosociales jouent un rôle majeur. Il est donc décidé que le domaine d'évaluation psychosocial aura le même poids que les deux domaines d'évaluation liés à la responsabilité.
d) Opérationnalisation	Le système utilisé par Womo définit le critère des charges physiques de manière à prendre en compte non seulement le risque accru d'accident lié au travail sur machines, qui concerne surtout les fonctions masculines de menuisier-ère et d'auxiliaire de production et montage, mais aussi la charge constituée par les postures forcées et mouvements répétitifs, laquelle est présente chez les auxiliaires de bureau et magasin.	Le système employé prévoit, pour chaque critère, une échelle identique à 5 niveaux d'appréciation faciles à distinguer. Certains de ces niveaux d'appréciation comportent des montants en francs (p.ex. influence sur le budget). Ces montants sont adaptés aux réalités de l'entreprise de manière à permettre une différenciation pertinente.
<i>Pondération (chapitre 5.3)</i>	Womo Sàrl a choisi un système qui ne prévoit pas de pondération interne. Chacun des quatre domaines de critères contribue ainsi, en cas de notation maximale, à un quart de la valeur totale du travail. La direction décide toutefois d'introduire une pondération externe selon laquelle la valeur totale du travail sera définie à raison de 50% par le domaine intellectuel, 20% chacun pour les domaines psychosocial et lié à la responsabilité et enfin 10% pour le domaine physique. La pondération suit ainsi la tendance du marché du travail, lequel rémunère nettement mieux les fonctions dirigeantes que les fonctions manuelles.	Les sept domaines d'évaluation du système se répartissent dans les domaines intellectuel (3), responsabilité (2), psychosocial (1) et physique (1). Il en est tenu compte dans la pondération : les trois premiers domaines d'évaluation sont pondérés de manière à contribuer ensemble à 60% de la valeur du travail, 20% pour les deux domaines liés à la responsabilité pris ensemble, 19% pour le domaine psychosocial et 1% pour le domaine physique. Ce dernier domaine de critère ne pouvant influencer la valeur du travail que de 1%, il n'est pratiquement pas pris en compte puisqu'il ne concerne que peu de fonctions (personnel de nettoyage et d'entretien).

<p><i>Evaluation (chapitre 5.4)</i></p>	<p>Womo Sàrl opte pour une évaluation par des spécialistes parce qu'elle souhaite rapidement un nouveau système salarial et parce que le personnel n'a pas suffisamment de disponibilités. Le groupe d'évaluation est composé de trois personnes qui sont respectivement spécialiste externe, membre de la direction et responsable secrétariat - active dans le domaine des RH. Le personnel est continuellement informé des travaux et se voit proposer de discuter des descriptions de fonctions nouvellement rédigées au cours d'une rencontre prévue à cet effet.</p>	<p>En vue de l'évaluation, l'entreprise met en place un groupe de travail composé de trois hommes et de deux femmes chargés d'agir en tant que commission d'évaluation. Il est composé de deux représentant-e-s du personnel, deux représentant-e-s de la direction dont le responsable RH ainsi qu'une spécialiste externe. Les représentant-e-s du personnel travaillent depuis longtemps dans l'entreprise et la connaissent bien. Au terme du processus, chaque membre du personnel est convié à une présentation et peut demander un entretien individuel.</p>
<p><i>Calcul de la valeur du travail (chapitre 5.5)</i></p>	<p>Womo Sàrl a additionné les points de chaque domaine de critères. Ces valeurs brutes doivent désormais être pondérées selon le choix précédent (intellectuel 50%, psychosocial et responsabilité chacun 20%, physique 10%) pour être converties en valeur du travail. La fonction de membre de la direction obtient les points non pondérés suivants : domaine intellectuel 50, psychosocial 40, responsabilité 50 et physique 0. Le total se monte à 140 points non pondérés et 172 points pondérés. La fonction auxiliaire de production et de montage obtient 10 points dans chacun des domaines intellectuel, psychosocial et responsabilité et 50 dans le domaine physique. Le total non pondéré est de 80, pondéré de 56 points. Les points de valeur du travail du domaine intellectuel contribuent ainsi cinq fois plus à la valeur du travail total que ceux du domaine physique. Les points pondérés de valeur du travail expriment la valeur du travail de la fonction.</p>	<p>Pour chaque fonction, les points obtenus isolément à chaque critère sont additionnés par domaine. Ils sont ensuite multipliés par le facteur correspondant qui compose la pondération et compilés pour obtenir la valeur totale du travail. Celle-ci établit la hiérarchie des fonctions entre elles.</p>
<p><i>De la valeur du travail au salaire de fonction (chapitre 5.6)</i></p>	<p>Womo fait le choix d'une courbe salariale linéaire. Chaque point de valeur du travail vaut 80 francs. La fonction de membre de la direction (172 points) correspond alors à un salaire de fonction de CHF 13'760 mensuels, la fonction d'auxiliaire de production et de montage (56 points) à un salaire de fonction de CHF 4'480. A ce salaire de fonction s'ajoutent d'autres éléments de salaire afin de définir le salaire individuel de chaque personne.</p>	<p>Soucieux d'employer judicieusement les dons reçus, le Conseil de fondation opte pour une courbe salariale dégressive qui débouche sur une fourchette salariale étroite. Chaque point de valeur du travail vaut un montant décroissant entre 50 et 43 francs. La fonction membre de la direction (250 points x 43 francs) obtient un salaire de fonction de 10'750 francs, celle d'employé-e d'entretien 4'000 francs (80 points x 50 francs).</p>

B Checkliste égalité salariale

1

Les salaires sont fixés au moyen d'un système salarial appliqué de manière identique à tout le personnel. Les négociations salariales individuelles sont exceptionnelles.			
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> en partie	<input type="checkbox"/> non	<i>La fixation non systématique et individuelle des salaires comporte un risque de discrimination salariale.</i>

2

Le salaire de fonction est établi sur la base d'une évaluation analytique du travail réalisée à l'aide d'un système scientifiquement éprouvé.			
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> en partie	<input type="checkbox"/> non	<i>Lorsque la valeur du travail n'est pas prise en compte pour établir le salaire de fonction, on ne peut vérifier si un salaire de fonction égal est versé pour des fonctions de valeur égale.</i>
Approfondir ci-après		Aller au point 3	

⇒ **Approfondissement de l'évaluation analytique du travail (voir au chapitre 5) :**

2a	Le système évalue les exigences et les charges dans les domaines intellectuel, psychosocial et lié à la responsabilité (ainsi que dans le domaine physique si cela est pertinent au vu des fonctions présentes).	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2b	Le système contient la même quantité de critères a priori favorables aux hommes que de critères a priori favorables aux femmes.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2c	Le système ne tient compte qu'une seule fois de chaque exigence et charge (pas de chevauchement des critères).	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2d	En vue de l'évaluation, toutes les informations pertinentes pour le système sont saisies de manière systématique et standardisée.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2e	La description des critères et des classements possibles dans l'échelle d'appréciation est claire, compréhensible et neutre quant au sexe.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2f	L'évaluation est effectuée de manière sérieuse : groupe d'évaluation formé ou spécialiste bénéficiant de compétences pertinentes ; validation.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
2g	La pondération des domaines de critères est compréhensible et garantit à chaque domaine une importance appropriée.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non

3

L'expérience utile de chaque employé-e est définie en prenant aussi en compte le domaine extraprofessionnel. On s'est assuré que tous les autres éléments de salaire sont fixés de manière neutre quant au sexe.			
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> en partie	<input type="checkbox"/> non	<i>Si l'on ne valorise que l'expérience professionnelle et que l'on ne s'assure pas de la neutralité quant au sexe des autres éléments de salaire, un risque de discrimination salariale demeure.</i>

4

Le personnel est informé de la manière dont le salaire est fixé et des éléments qui le composent. Il a accès aux réglementations y relatives (p. ex. Règlement salarial).			
<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> en partie	<input type="checkbox"/> non ⇒	<i>Si le personnel ne peut comprendre la manière dont son salaire est fixé, faute de règles claires et compréhensibles, il ne peut vérifier que son salaire a été fixé de manière non discriminatoire.</i>

Si vous répondez positivement à toutes les questions, le risque d'une discrimination salariale dans votre entreprise est relativement faible. Plus vous avez de réponses négatives et plus le risque est élevé que votre entreprise ne respecte pas le principe constitutionnel d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Dans ce cas, nous vous conseillons de procéder à des recherches plus approfondies. Le BFEG vous y aidera volontiers.

C Lectures conseillées

Guides pour une évaluation du travail neutre à l'égard des sexes

Chicha, Marie-Thérèse (2009). Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois. Organisation internationale du travail.

Schär Moser, Marianne & Baillod, Jürg (2006). Discriminations salariales et instruments d'analyse. Un guide pour la pratique juridique. Edité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et la Fédération suisse des avocats. Berne : Haupt. Disponible en ligne à l'adresse : www.ebg.ad-min.ch/ebg/fr/home/documentation/publications-en-general/publications-travail.html

Schär Moser, Marianne (2009). 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. Edition Union syndicale suisse. Berne : USS. Disponible en ligne à l'adresse : www.schaermoser.ch/sites/publikationen.html

Approfondissement théorique

Krell, Gertraude & Winter, Regula (2011). Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung. In: G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (éd.). Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Gabler. P. 343-360.

Fried, Andrea, Wetzel, Ralf & Baitsch, Christof (2000). Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zurich: vdf.

Instrument ABAKABA_96

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. Disponible en ligne à l'adresse : www.ebg.ad-min.ch/ebg/fr/home/documentation/publications-en-general/publications-travail.html

