

# ‘Salaire égal pour un travail de valeur égale’ Evaluation analytique des fonctions

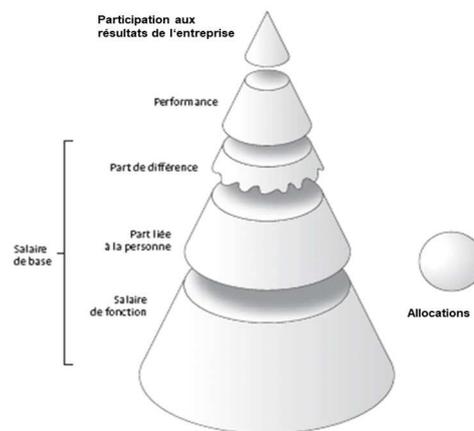
Journée syndicale du SAEN

1<sup>er</sup> novembre 2017

**Marianne Schär Moser**, lic.phil., Recherche et Conseils, Berne  
psychologue FSP, psychologue du travail et des organisations SGAOP  
www.schaermoser.ch

1er nov. 2017

## Composantes possibles du salaire



Source: Schär Moser & Baillod 2006, Discriminations salariales et instruments d'analyse.  
1er nov. 2017

## Evaluation des fonctions

L'évaluation des fonctions sert à déterminer les exigences et les charges liées aux fonctions.

**Exigences:** compétences absolument nécessaires pour accomplir les tâches associées à la fonction.

**Charges:** facteurs de pénibilité qui peuvent être liés à l'accomplissement des tâches d'une fonction.

On connaît deux manières de procéder:

1. **Evaluation sommaire des fonctions:** Estimation de la valeur des fonctions dans leur ensemble.
2. **Evaluation analytique des fonctions:** Evaluation séparée de divers domaines et types d'exigences et charges.

⇒ Sur cette base, il est possible de fixer le **salaire de fonction**.

L'évaluation des fonctions ne concerne pas les autres composantes du salaire.

1er nov. 2017

## Evaluation analytique des fonctions

L'évaluation analytique des fonctions peut être un outil fiable pour **relever les exigences et les charges liées à une fonction**.

Les étapes:

1. Description des fonctions à évaluer
2. Choix et opérationnalisation des caractéristiques
3. Pondération des caractéristiques
4. Evaluation des fonctions par rapport aux caractéristiques
5. Calcul de la valeur du travail
6. Conversion en salaire

1er nov. 2017

## Description des fonctions à évaluer

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.

### La description de fonction doit :

- être compréhensible
- contenir toutes les informations importantes.

⇒ En règle générale, les descriptifs de postes de travail ne sont pas appropriés. C'est pourquoi de nombreux systèmes professionnels prévoient des questionnaires qui recensent les indications nécessaires en interrogeant les titulaires des fonctions et leurs supérieur-e-s hiérarchiques.

1er nov. 2017

## Choix des caractéristiques

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. Les systèmes peuvent varier beaucoup quant à leur organisation concrète. C'est la raison pour laquelle il convient de les aborder d'un œil critique.

### Un bon système :

- recense toutes les exigences et charges de tous les domaines.
- ne les recense qu'une fois (pas de chevauchement de caractéristiques).
- contient à parts égales des caractéristiques favorisant les hommes et des caractéristiques favorisant les femmes.
- permet des adaptations à l'entreprise seulement de manière réfléchie et avec des limites claires.

ABAKABA est un système qui remplit ces critères.

1er nov. 2017

## Exemples de caractéristiques

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

Source: Schär Moser 2009 Fairplay salarial pour les femmes et pour les hommes, édité par USS, accessible comme pdf [http://schaermoser.ch/download/Leitfader\\_2009\\_franzosisch\\_internet.pdf](http://schaermoser.ch/download/Leitfader_2009_franzosisch_internet.pdf)

1er nov. 2017

## Opérationnalisation 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).

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.

### Un bon système contient :

- une opérationnalisation et une définition des caractéristiques et des niveaux de l'échelle d'évaluation autant que possible précises, transparentes et neutres quant au sexe.

1er nov. 2017

## Pondération

Habituellement, on n'attribue pas le même poids à toutes les caractéristiques mais on effectue une pondération grâce à laquelle des exigences et des charges considérées comme plus importantes contribuent plus à la valeur du travail.

Deux modes de pondérations sont appliqués :

- 1. 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).
- 2. Pondération externe :** Dans le calcul de la valeur en points attribuée à l'activité concernée, certaines caractéristiques ou certains domaines particuliers de caractéristiques sont multipliés par un facteur déterminé, ce qui définit leur part dans la valeur totale en points (p. ex. 25% vs 40%).

⇒ La pondération est une décision de politique salariale. La pondération interne manque de transparence. La pondération externe doit être motivée et respecter des limites.

## Exemple de pondération

|  | Sans pondération  | Pondération interne seulement   | Pondération externe seulement  | Combinaison   |
|--|---|---|--|---|
| <b>Caractéristique 1</b><br>Exigences concernant l'aptitude à communiquer                            | Stufen<br>1 (très petite) = 0<br>2 (plutôt petite) = 10<br>3 (moyenne) = 20<br>4 (plutôt grande) = 30<br>5 (très grande) = 40 | Stufen<br>1 (très petite) = 0<br>2 (plutôt petite) = 10<br>3 (moyenne) = 20<br>4 (plutôt grande) = 30<br>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 |
| <b>Caractéristique 2</b><br>Exigences concernant la force physique                                   | Stufen<br>1 (très petite) = 0<br>2 (plutôt petite) = 10<br>3 (moyenne) = 20<br>4 (plutôt grande) = 30<br>5 (très grande) = 40 | Stufen<br>1 (très petite) = 0<br>2 (plutôt petite) = 20<br>3 (moyenne) = 40<br>4 (plutôt grande) = 60<br>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   |

## Le processus d'évaluation

Dans l'évaluation proprement dite, chaque fonction est classifiée sur l'échelon des exigences et des charges correspondant à chaque caractéristique

L'évaluation est souvent faite par un groupe de projet institué à cet effet. Etant une activité humaine, ce processus est sujet à l'erreur.

### Une évaluation de qualité est atteinte avec :

- un bon système avec une opérationnalisation des caractéristiques aussi précise que possible et des échelles ne comportant pas trop de degrés.
- un groupe de travail hétérogène.
- une formation sur le système, les erreurs d'appréciation, l'égalité des sexes, etc.
- une association de spécialistes externes aux travaux qui sont chargés de l'application correcte de l'instrument choisi, de la formation et de l'animation du groupe ou des personnes qui font l'évaluation.

1er nov. 2017

## Calcul de la valeur du travail et conversion en salaire

Le calcul de la valeur du travail est une opération purement arithmétique, qui ne pose pas de problèmes particuliers. La conversion en salaire par contre relève de la politique salariale.

La valeur du travail est calculée en additionnant tous les points de chaque fonction pour les divers domaines de caractéristiques, en tenant compte de la pondération choisie.

Pour la conversion en salaire, il est courant de convertir la valeur en points en une valeur pécuniaire ou de l'attribuer à une classe de salaire.

Pour la conversion en salaire il faut:

- respecter les règles de transparence
- motiver les décisions de manière plausible
- éviter des effets sexospécifiques

1er nov. 2017