

Procédures d'évaluation du travail

L'équivalence de diverses tâches ou de divers postes de travail peut être attestée à l'aide de procédures d'évaluation issues de la psychologie du travail. La méthode consiste à évaluer les tâches de deux ou plusieurs personnes, à les comparer et à les ranger ensuite dans un système de rémunération. Le prétexte pour effectuer une évaluation du travail peut être l'introduction ou le remaniement d'un barème des salaires ou d'une classification des fonctions, en particulier lorsqu'on soupçonne que des fonctions d'égale valeur sont rétribuées de manière inégale. Les employeurs peuvent faire usage bénévolement et préventivement d'une méthode d'évaluation du travail. Ces méthodes sont également reconnues par les tribunaux quand elles sont utilisées dans des expertises relatives à des actions en justice pour discrimination salariale. Les syndicalistes et les représentants et représentantes des salarié-e-s participent souvent à ce genre d'actions en justice ou au remaniement de systèmes de rémunération. C'est pourquoi il importe de connaître ces procédures, au moins dans leurs grandes lignes.

Qu'est-ce qui est évalué ?

L'évaluation se fait à partir d'une appréciation des exigences et des difficultés des différents postes de travail.

Une distinction est ainsi établie entre différents domaines d'exigences et de difficultés (p. ex. domaine physique, domaine psychique, domaine intellectuel, domaine de responsabilité). Ces domaines doivent jouer un rôle pour toutes les activités et sont enregistrés par des questions détaillées pour toutes les activités aussi. Ces questions (dénommées aussi caractéristiques ou critères) ont pour but de recenser avec le maximum d'exactitude les exigences et les difficultés.

En l'occurrence, on ne s'interroge pas seulement pour savoir si une caractéristique donnée est présente ou non, mais on détermine aussi quel est le niveau d'exigence, quel est le degré de difficulté, et quelle est la dimension temporelle (durée, fréquence de la difficulté).

Exemple de la force physique

Dans votre travail, devez-vous lever, porter ou déplacer des objets ou des personnes ?

Dépense physique jusqu'à 2 kg :

jamais ou rarement jusqu'à 1/3 du temps de travail 1/3 à 2/3 du temps de travail
 plus de 2/3 du temps de travail

Dépense physique de 2 à 10 kg :

jamais ou rarement jusqu'à 1/3 du temps de travail 1/3 à 2/3 du temps de travail
 plus de 2/3 du temps de travail

Dépense physique de plus de 10 kg :

jamais ou rarement jusqu'à 1/3 du temps de travail 1/3 à 2/3 du temps de travail
 plus de 2/3 du temps de travail

(Source : « L'égalité des salaires en pratique » Katz C., Baitsch C., 1996)

Les domaines d'exigences sont généralement pondérés. Autrement dit, les exigences intellectuelles et techniques sont cotées à un niveau plus élevé que les difficultés physiques. Cette pondération a un rapport direct avec l'échelle de valeurs en vigueur dans l'entreprise. Souvent, la pondération est fondée sur une réflexion qui a trait à la politique salariale et est de ce fait fréquemment contestée. Quelques méthodes (comme Abakaba) fixent une marge de fluctuation à l'intérieur de laquelle les différents domaines devraient être pondérés. Or, la liberté d'appréciation est aussi importante à l'intérieur de ces fourchettes.

La procédure

L'évaluation du travail est une procédure complexe, qui devrait être conduite par des expert-e-s (si possible externes). C'est la raison pour laquelle les différentes étapes sont présentées ici de manière sommaire :

- Il faut disposer de descriptifs de fonctions détaillés sur toutes les tâches ou postes de travail à évaluer. À défaut, il faut commencer par les établir.
- La méthode appropriée est choisie. Les chevauchements entre les méthodes connues sont relativement fréquents. L'important est que les domaines et caractéristiques définis au moyen de la méthode correspondent à la réalité du travail et recensent les activités effectives. Dans le domaine qui relève les degrés de responsabilité, il est possible de poser la question du « risque d'erreurs ayant des conséquences imprévisibles pour l'environnement ». Une telle question n'a guère de sens dans une entreprise à vocation purement administrative. La méthode sélectionnée doit donc ou bien convenir à la branche, ou bien pouvoir s'adapter avec souplesse.
- On choisit un expert ou une experte au bénéfice d'une bonne formation quant à la méthode choisie. Et on constitue dans tous les cas – même si la méthode choisie ne le prévoit pas explicitement – un groupe de travail paritaire, qui participera activement aux travaux ou au moins les suivra de près. Les membres du groupe de travail doivent être formés quant à la méthode choisie et aux questions touchant à la problématique de l'égalité.
- Les postes de travail sont évalués sur la base du questionnaire concernant les domaines et les caractéristiques et ils obtiennent des points pour chaque domaine. Cette notation ou distribution de points est du ressort du groupe de travail.
- Quand chaque domaine a été pondéré, les points de chaque poste de travail doivent être calculés pour chaque domaine.
- Chaque poste de travail est rangé dans le barème des salaires en fonction du nombre de points obtenu.

Attention : Le nombre de points correspond à un rang dans le classement des activités mais rien n'est dit de la traduction de ce rang en francs. Quelles classes de traitement seront définies ? Comment passera-t-on d'une classe à l'autre ? Quels seront les écarts et les différences en francs de l'une à l'autre ? C'est l'affaire des partenaires de négociation et des personnes qui ont le pouvoir de décider.

Risques de discrimination !

Les procédures d'évaluation du travail ne sont pas exemptes de discrimination, pas plus que les classifications de fonctions et les grilles de salaires qui en sont l'aboutissement !

Il n'existe pas de procédure absolument objective, parce que les principales options d'évaluation sont toujours décidées par des êtres humains. En procédant à des pondérations, ceux-ci expriment du même coup leur propre échelle de valeurs. C'est pourquoi il faut être particulièrement attentif pour éviter que des présupposés discriminatoires et sexistes ne s'insinuent en douce dans la procédure. Les mécanismes discriminatoires observés le plus souvent sont les suivants :

- Les postes à temps partiel sont traités autrement que les postes à plein temps (p. ex. lors de l'évaluation de la fréquence et de la durée des contraintes et atteintes physiques).
- Certaines exigences sont tout simplement ignorées dans l'évaluation (p. ex. la contrainte physique pour le personnel soignant ; ou la station debout et la position assise, contrainte physique qu'on rencontre dans les métiers de la vente).
- Certaines caractéristiques fonctionnent à la manière d'une réaction en chaîne : ainsi la responsabilité n'est évaluée qu'à partir du moment où de hautes exigences intellectuelles ou des connaissances techniques poussées sont en jeu, et n'entre ainsi en considération que pour les fonctions supérieures.
- Certaines caractéristiques sont définies de manière discriminatoire, comme la responsabilité, considérée uniquement comme une responsabilité dirigeante et non comme une responsabilité factuelle.
- Certaines caractéristiques, concernant principalement des activités dites masculines, sont cotées à un niveau exagérément élevé. En revanche, des caractéristiques

comparables, qui ont trait à des emplois occupés surtout par des femmes, sont mal cotées ou n'apparaissent pas du tout (p. ex. la force musculaire bien cotée, l'habileté manuelle pas cotée ; les connaissances techniques bien cotées, le plurilinguisme mal coté).

Lors du choix de la procédure et de son adaptation à la branche concernée, il faut en conséquence attacher une grande attention à la définition des caractéristiques et à la pondération des domaines.

Champ d'application

La création ou la révision d'un système de rémunération est possible, au moyen de cette méthode, dans les petites comme dans les grandes entreprises. Pour celles qui comptent des centaines de postes de travail, chaque poste n'est pas évalué en particulier ; des groupes réunissant des postes de travail semblables sont constitués, puis un poste de travail de référence est évalué en détail.

Dans tous les cas, cet exercice demande beaucoup de temps. Le désir de simplifier ces procédures lourdes n'est guère compatible avec l'exigence de transparence et de non-discrimination : pour tenir compte de tous les aspects d'un poste de travail, mettre au jour la discrimination possible et détecter les jugements de valeur qui entachent les évaluations, un travail minutieux et de grande ampleur est indispensable.

Du point de vue syndical, il est absolument nécessaire que le groupe de travail se compose de représentant-e-s de l'employeur et de représentant-e-s des employé-e-s, ce qui suppose forcément une grande dépense en temps et en personnel. Cette dépense en vaut toutefois la peine, du moment que ces procédures permettent de comparer et de classer des postes de travail très différents les uns des autres. Il est du coup aussi possible de mettre en discussion explicitement la question des présupposés axiologiques à l'oeuvre.

Il arrive souvent que des procédures d'évaluation du travail soient ordonnées par la justice pour servir d'expertises. C'est pour cela qu'il est essentiel de disposer d'informations sérieuses sur les expert-e-s et leurs méthodes, afin de pouvoir soi-même proposer au tribunal des noms d'expert-e-s ou à tout le moins de faire preuve de la plus extrême prudence à l'égard de certains d'entre eux et de certaines méthodes.

Notre conseil : Vous trouverez une description tournée vers la pratique de deux méthodes d'évaluation du travail suivant Katz & Baitsch (Abakaba) dans l'ouvrage « L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes ». À commander, en français ou allemand, à www.equality-office.ch.