

## GUIDE PRATIQUE

→ Un salaire égal  
pour un travail  
de valeur égale

# GUIDE pour une évaluation **NON** **DISCRIMINANTE** des emplois à **PRÉDOMINANCE** **FÉMININE**

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**LE DÉFENSEUR  
DES DROITS**

[defenseurdesdroits.fr](http://defenseurdesdroits.fr)



## **Un guide résultat d'un large travail collectif :**

Ce guide est le produit d'une réflexion menée au sein du Défenseur des droits (DDD) dans le cadre d'un groupe de travail animé par Séverine Lemière et Rachel Silvera associant des agents du DDD, des experts de l'égalité Hommes/Femmes, consultants RH, chercheurs, des représentants de l'administration (la DGT, le Service droits des femmes et de l'égalité de la DGCS) et d'organismes (l'Observatoire de la parité [devenu récemment le Haut conseil à l'égalité hommes- femmes], le Réseau ANACT) ainsi que des partenaires sociaux et des organisations syndicales.

**Rédaction coordonnée par :** Marie Becker, Séverine Lemière et Rachel Silvera.

**Ont participé à la rédaction :** Marie Becker, Anne-Françoise Bender, Emmanuelle Boussard-Verrecchia, Florence Chappert, Martin Clément, Ghislaine Doniol-Shaw, Sophie Latraverse, Jacqueline Laufer, Séverine Lemière, Martine Lurol, Michel Miné, Frédérique Pigeyre, Patrick Rozenblatt, Djaouida Sehili, Rachel Silvera.

## **Remerciements**

Pour la relecture : Sarah Benichou, Julie Béranger, Margot Comon, Mireille Gaffié, Clémence Levesque, Denis Roth-Fichet.

# SOMMAIRE

→ AVANT PROPOS .....	6
→ PRÉSENTATION .....	8
→ POURQUOI CE GUIDE ? .....	10
Les principaux facteurs expliquant les inégalités salariales .....	10
Des emplois à prédominance féminine historiquement sous-valorisés.....	13
La revalorisation des emplois à prédominance féminine: un enjeu d'actualité .....	15
→ PARTIE I: COMPRENDRE.....	19
<b>Connaître et mobiliser le droit.....</b>	<b>19</b>
La notion de « travail de valeur égale » .....	19
La mise en œuvre de la notion de travail de valeur égale dans les méthodes de classification professionnelle et d'évaluation des emplois .....	29
<b>Comprendre les méthodes d'évaluation .....</b>	<b>38</b>
Retour sur les anciennes méthodes d'évaluation: les méthodes globales .....	39
Fonctionnement des méthodes analytiques dites à critères classants .....	43
Focus sur la méthode Hay.....	46
→ PARTIE II: QUESTIONNER.....	49
<b>Des méthodes de classification apparemment neutres     mais qui peuvent être discriminatoires.....</b>	<b>49</b>
Trois études de cas .....	49
Les problèmes liés aux choix des critères d'évaluation et à leur appréciation .....	53
Les problèmes liés à l'omission de certains critères .....	59
Les problèmes liés à la surévaluation de certains éléments.....	62
Les problèmes liés au jeu des niveaux et pondérations des critères .....	62
Les problèmes liés au manque de transparence du processus d'évaluation .....	64
Les problèmes liés aux progressions de carrières selon les filières d'emploi .....	64
<b>S'appuyer sur les initiatives étrangères .....</b>	<b>66</b>
Au Québec: une loi « proactive » décisive.....	67
Au Royaume-Uni: un « Code of practice ».....	72
En Suède: le rôle de l'Ombudsman dans les enquêtes sur les salaires .....	75
En Belgique: la formation des acteurs par la méthode EVA .....	76
Aux Etats-Unis: une modification de la méthode Hay par l'Etat d'Oregon.....	79
En Suisse: l'application concrète d'une méthode d'évaluation non discriminante.....	82
Au Portugal: une expérimentation dans le secteur de la restauration.....	87

<b>→ PARTIE III: AGIR.....</b>	<b>90</b>
<b>Impulser une démarche d'évaluation des emplois: la mobilisation de tous les acteurs sociaux.....</b>	<b>90</b>
La mobilisation des négociateurs.....	90
Le rôle des autres instances représentatives.....	91
L'implication d'autres acteurs.....	92
<b>Elaborer un diagnostic partagé sur l'égalité et l'évaluation des emplois.....</b>	<b>92</b>
S'entendre collectivement sur l'objectif d'égalité salariale femmes - hommes.....	92
Obtenir des données permettant une analyse sexuée.....	93
Accéder aux outils et informations RH.....	95
<b>Mettre en place un comité d'évaluation des emplois.....</b>	<b>95</b>
Veiller à la représentativité du comité d'évaluation.....	96
S'entendre sur les modalités de participation des représentants des salariés.....	96
Former les membres du comité d'évaluation.....	98
Informers l'ensemble des salarié-e-s.....	101
<b>Définir les emplois et la rémunération.....</b>	<b>102</b>
Identifier les emplois à prédominance féminine.....	102
Décrire les emplois de façon non discriminante.....	103
Rédiger les fiches d'emplois de manière non discriminante.....	105
Définir la rémunération et intégrer l'ensemble des compléments salariaux.....	105
<b>Sélectionner des critères d'évaluation non discriminants.....</b>	<b>108</b>
Qualification professionnelle requise.....	108
Complexité.....	111
Responsabilités.....	115
Exigences organisationnelles.....	117
<b>Choisir une pondération des critères non discriminante.....</b>	<b>122</b>
L'importance de la pondération des critères.....	122
Le nombre de niveaux à l'intérieur des sous-critères.....	123
La répartition des points par niveaux à l'intérieur des sous-critères.....	124
Les classes de points respectant l'évaluation.....	125
<b>Assurer un suivi de l'évaluation.....</b>	<b>126</b>
Permettre un recours pour les salariés.....	126
Actualiser.....	126
<b>Bibliographie.....</b>	<b>128</b>
<b>Liste des auditions réalisées par le groupe « Évaluation des emplois».....</b>	<b>131</b>
<b>Liste des membres permanents du groupe « Évaluation des emplois».....</b>	<b>132</b>

## À qui s'adresse cette publication ?

- À tous les acteurs et actrices de la négociation collective de branche et d'entreprise (employeurs, directeurs-trices des ressources humaines (DRH), consultants, syndicats, instances représentatives du personnel...), qui sont amenés à examiner les classifications et les salaires.  
Il s'agit de leur proposer de nouveaux outils d'analyse pour mieux prendre en compte la valeur des emplois, notamment à prédominance féminine, souvent sous-valorisés.
- À tous les secteurs professionnels.
- À tous les professionnels du droit, aux inspecteurs du travail, qui trouveront, ici, des éléments d'analyse pour rendre effectif le principe de valeur comparable des emplois.
- À tous les salarié(e)s qui estiment être discriminé(e)s professionnellement et qui souhaitent voir reconnaître la valeur réelle de leur emploi.
- Aux institutions, professionnels, chercheurs de toutes disciplines, qui œuvrent pour l'égalité entre les femmes et hommes.  
Ils pourront diffuser, accompagner et utiliser cet outil (Service Droits des femmes et de l'égalité de la DGCS, Observatoire de la parité - devenu récemment le Haut conseil à l'égalité hommes- femmes).
- Enfin, aux associations qui interviennent dans le champ des inégalités professionnelles entre femmes et hommes.

**« Tout employeur assure,  
pour un même travail ou pour un travail de valeur égale,  
l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. »**

*Article L. 3221-2 du Code du travail*

**« Sont considérés comme ayant une valeur égale,  
les travaux qui exigent des salariés  
un ensemble comparable de connaissances professionnelles  
consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle,  
de capacités découlant de l'expérience acquise,  
de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. »**

*Article L. 3221-4 du Code du travail*

## AVANT-PROPOS

Il est étonnant que les divisions sexuées du travail perdurent aujourd'hui alors que la place des femmes dans la cité a évolué. Par exemple: les progrès techniques suppléent largement aux exigences de force physique toute relatives d'ailleurs: ainsi faudrait-il être sûr qu'une caissière n'a pas davantage besoin de plus de force physique pour soulever 800 kg de marchandises par heure qu'un magasinier pour piloter un chariot élévateur; ainsi faudrait-il être certain que le malade que soulève l'aide soignante pour refaire le lit est nettement plus léger que le même malade que le brancardier glisse d'une civière à l'autre. Cette assignation sexuée à des tâches et des fonctions précises relève en réalité le plus souvent de stéréotypes sexués et de préjugés sexistes.

Par ce biais, les métiers à prédominance féminine se trouvent ainsi dévalorisés. Les femmes y trouveraient leur place en raison de leur « empathie naturelle », de leur compréhension « intuitive », de leur adaptabilité. Mais ces qualités dites « naturelles » sont reléguées au simple rang de « caractéristiques féminines » et non de « compétences » réelles comme le seraient l'autorité, l'esprit de décision et autres stéréotypes associés à l'homme.

Les systèmes d'évaluation des emplois ne tiennent pas compte de ces compétences et sous-évaluent donc les emplois à prédominance féminine.

Face à ce constat, dans de nombreux pays, les autorités et/ou la société civile ont entrepris de réagir afin de rendre effectif le principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale. En France, la Cour de cassation a fait place à cette notion de travail de valeur comparable, mais sa prise en compte est encore limitée. Aussi le Défenseur des droits entend-il au travers de ce guide contribuer à l'appropriation de ce principe pour le rendre plus effectif.

Pour concevoir ce guide, le Défenseur des droits s'est adjoint les compétences d'universitaires spécialisées et de professionnels des relations du travail afin de cerner au plus près les réalités de cette forme de discrimination.

Il ne s'agit pas ici de dresser un nouveau constat des inégalités de rémunération existantes mais de munir les acteurs qui ont à prendre en compte cette notion de travail de valeur comparable, d'un outil pratique fournissant des exemples concrets et soulignant les biais qui peuvent fausser l'évaluation des emplois.

Ce guide trouvera sa place dans la formation et l'action des partenaires sociaux, conseillers, décideurs et de tous ceux en général qui évalueront les emplois et négocieront les classifications professionnelles dans une optique d'égalité entre les femmes et les hommes.

Il ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour que l'égalité professionnelle et salariale ne soit plus une expression vide de sens mais une réalité concrète.

**Dominique Baudis**

Défenseur des droits



# PRÉSENTATION

Les femmes ont toujours travaillé et ont toujours été moins rémunérées. À poste égal, il paraissait même « normal » jusqu'en 1946, de payer moins une femme.

Les arguments justifiant cet abattement sur leur salaire étaient multiples : elles seraient moins qualifiées, plus fragiles, moins responsables ; leur entrée dans ces emplois nécessiterait le recours aux machines et donc un coût supplémentaire...

Le principe « à travail égal, salaire égal » impose l'égalité salariale entre femmes et hommes occupant le même emploi, mais la majorité des femmes n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes.

Au sein d'une même entreprise, d'un même service, pour des niveaux de qualification très proches, des spécialisations apparaissent. Dans les usines, on leur confiera en priorité des emplois en fonction de leurs présumées qualités féminines (minutie, dextérité).

Avec le développement du tertiaire, le recours à la main d'œuvre féminine devient une nécessité : elles sont de plus en plus nombreuses à occuper des emplois dans le secteur administratif, du commerce, de la santé et de l'éducation ou encore dans le nettoyage et l'aide à la personne.

Cette ségrégation professionnelle est une explication importante des inégalités de salaire - des emplois différents n'induisent pas a priori les mêmes salaires - mais elle n'est pas la seule.

Les systèmes d'évaluation des emplois ou les grilles de classification professionnelle qui hiérarchisent les emplois et déterminent les salaires de base sont souvent construits sur des normes différentes selon que le travail est réalisé par des femmes ou des hommes.

Dès lors, comment sont déterminés les salaires ? Comment justifier ces différences ? Pourquoi les emplois majoritairement occupés par les femmes « reçoivent-ils » des salaires inférieurs aux emplois occupés principalement par les hommes ?

Le principe juridique d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale permet d'aborder ces questions. Régulièrement réaffirmé par le droit national et européen, ce principe impose de comparer les

emplois à prédominance féminine et masculine et de procéder à leur évaluation, sur la base de critères non discriminants et au regard des tâches réellement accomplies.

En permettant une remise en question des stéréotypes associés à ces emplois et une reconnaissance de la valeur de tous les emplois, la démarche d'évaluation non discriminante des emplois est susceptible de conduire à une revalorisation professionnelle et salariale des emplois à prédominance féminine. C'est l'objet de ce travail.

Une première partie « Comprendre » présente les principales notions juridiques afin de clarifier le sens et la portée du principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, avant d'exposer les principales méthodes d'évaluation des emplois et de classifications professionnelles existantes.

La seconde partie « Questionner » propose d'analyser, à partir d'exemples concrets, les mécanismes de fonctionnement des méthodes d'évaluation pour élaborer une approche critique. Elle présente également, à partir d'initiatives étrangères, différentes modalités de mise en œuvre de la démarche.

La troisième partie « Agir » identifie des points de vigilance et différents axes d'intervention possibles pour mettre en œuvre une méthode d'évaluation non discriminante des emplois et revaloriser les emplois à prédominance féminine.

# POURQUOI CE GUIDE ?

LES PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT LES INÉGALITÉS SALARIALES  
DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE HISTORIQUEMENT SOUS-VALORISÉS  
LA REVALORISATION DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE : UN ENJEU  
D'ACTUALITÉ

## LES PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT LES INÉGALITÉS SALARIALES

Malgré un cadre législatif foisonnant sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes et une meilleure prise en compte de cette problématique au sein de l'entreprise, les inégalités de rémunération restent le noyau dur des inégalités entre femmes et hommes.

Si la suppression des écarts de rémunération est difficile à réaliser, c'est notamment parce que les facteurs explicatifs des inégalités de salaire sont multiples et complexes.

### LA SÉGRÉGATION PROFESSIONNELLE

Les femmes ne perçoivent pas les mêmes salaires parce qu'elles n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes. Cette ségrégation professionnelle se traduit par la concentration des femmes dans peu de métiers et secteurs (ségrégation dite horizontale) et, au sein d'un même secteur, dans peu d'emplois qualifiés (ségrégation dite verticale).

- **La concentration des femmes dans peu de métiers**

Les femmes sont concentrées dans peu de métiers, souvent, moins bien rémunérés : elles sont recensées pour plus de la moitié d'entre elles dans seulement 12 familles professionnelles sur 87<sup>1</sup>. Il s'agit pour l'essentiel de secrétaires, d'employées administratives de la fonction publique, d'infirmières, d'aides-soignantes, de vendeuses, d'aides à domicile, d'enseignantes et d'agents d'entretien.

---

1- À titre de comparaison, les 12 familles professionnelles les plus masculinisées ne rassemblent que 35% des hommes.

- **Le plafond de verre**

L'accès des femmes aux postes de décision est toujours limité. Les femmes rencontrent un « plafond de verre », c'est-à-dire des barrières informelles dans leur carrière alors même qu'elles sont plus diplômées que les hommes. Malgré des progrès incontestables, seulement 39 % des cadres sont des femmes et moins de 10 % de femmes sont à la tête d'entreprises.

## **LES INÉGALITÉS DUES AU TEMPS PARTIEL**

Les durées de travail, et notamment le recours au temps partiel, jouent un rôle central dans les écarts de salaire.

Plus de 80 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes, et plus d'une femme salariée sur trois travaille à temps partiel.

Le recours au temps partiel, qu'il soit à la demande de la salariée ou imposé par l'employeur, s'accompagne le plus souvent de promotions, de carrières, de retraites, d'accès à la formation et aux primes, eux aussi partiels.

Cette forme d'emploi s'associe souvent à des horaires atypiques et morcelés, qui ne font l'objet d'aucune compensation salariale.

## **LE POIDS DU SALAIRE D'APPOINT**

Le salaire d'appoint n'est pas qu'un mythe, il correspond à une réalité économique et sociale. La notion légale de « salaire féminin » n'a été supprimée qu'en 1946. Dans les contrats de travail, il était couramment admis que les femmes puissent percevoir un salaire inférieur de 30 à 50 % à celui des hommes pour un même travail.

Tout ceci ne relève pas seulement du passé. Le spectre du salaire d'appoint pour les femmes reste encore vivant. Il se traduit par exemple par le développement du temps partiel subi dont le salaire ne permet pas de couvrir les besoins de la salariée.

Plus généralement, une tolérance sociale aux inégalités salariales persiste car on continue à supposer que les femmes ne sont pas inscrites « à part entière » dans l'emploi, mais travailleraient pour compléter le revenu du ménage.

Or, aujourd'hui les femmes sont nombreuses à être en situation monoparentale et la nécessité de deux salaires au sein des couples est avérée.

## LE POIDS DES PRIMES

Au-delà du salaire de base, les inégalités salariales portent également sur les compléments de rémunération. Par exemple, au sein des entreprises, plus on monte dans la hiérarchie plus le système de rémunération est variable et plus les écarts entre femmes et hommes cadres sont élevés.

Alors que le principe de l'égalité salariale porte sur la totalité des rémunérations, l'entreprise communique peu sur l'octroi des primes et leurs critères d'attribution, source de discrimination à l'égard des femmes.

## LE « SOUPÇON » DE MATERNITÉ

Une étude statistique de 2010<sup>2</sup> confirme l'impact négatif de la maternité sur la carrière des femmes et donc sur leur rémunération.

Cette étude compare les salaires de femmes et d'hommes de 39 à 49 ans, (n'ayant plus en principe de « risque » de maternité) et parmi les femmes, distingue celles qui ont interrompu leur activité de celles qui ne se sont jamais arrêtées.

Sans surprise, des écarts de salaires (de 23 %) apparaissent entre les femmes qui ont eu des ruptures dans leur carrière et celles qui n'en ont pas eu. Le fait le plus surprenant est que des écarts apparaissent également entre les femmes ne s'étant jamais interrompues dans leur carrière et les hommes du même âge. Dans ce dernier cas, l'écart est encore de 17 %.

Qu'elles aient ou non des enfants, les femmes restent perçues comme potentiellement moins disponibles, moins mobiles, n'accordant pas la priorité à l'entreprise.

## UN FACTEUR NON PRIS EN COMPTE : LA SOUS-VALORISATION DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE

Si tous les facteurs précédents commencent à être bien connus, la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine est peu documentée.

Or, les inégalités salariales entre femmes et hommes s'expliquent aussi par le fait que les méthodes d'évaluation et de classification des emplois, en reproduisant des stéréotypes sexués, sous-valorisent les emplois occupés majoritairement par les femmes. Analyser cette discrimination est l'objet de ce guide.

---

2- Dominique Meurs, Ariane Pailhé, Sophie Ponthieux, 2010, « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », La Revue de l'OFCE, n°114, juillet, p113-134.

## DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE HISTORIQUEMENT SOUS-VALORISÉS

La sous-valorisation des emplois à prédominance féminine s'inscrit dans l'histoire de l'emploi des femmes et de la construction des grilles de classification professionnelle.

### UNE HISTOIRE DE SOUS-VALORISATION DU TRAVAIL DES FEMMES

Les emplois ont été construits à partir de stéréotypes de genre, c'est-à-dire de présupposés sur ce que doit être un emploi pour une femme ou pour un homme.

Certaines sociologues<sup>3</sup> ont montré à quel point les caractéristiques du travail industriel féminisé étaient proches des tâches ménagères : répétition de tâches courtes, faible mobilité, isolement, faible responsabilité, etc. Chez les ouvrières, « l'acquisition des savoir-faire se fait hors des canaux institutionnels et en référence à la sphère privée »<sup>4</sup>. On parlera alors du caractère sexué des capacités ouvrières : aux femmes la minutie, l'habileté et la dextérité, tandis que l'on reconnaîtra aux hommes, la force physique, la vraie possession du métier.

Bien qu'utilisées notamment dans les métiers de l'éducation, de la santé, de l'aide à domicile, du nettoyage, de l'assistantat ou de la vente, les compétences acquises par les femmes dans la sphère privée ne sont pas reconnues car assimilées à des compétences présumées naturelles. Pour l'entreprise, pas question de reconnaître l'existence d'une qualification, sans expérience, ni formation reconnue... Cette non-reconnaissance de la qualification des femmes engendre la sous-valorisation des emplois qu'elles occupent.

À cet égard, l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle du 1<sup>er</sup> mars 2004 souligne ce risque de dévalorisation :

*« Si l'on examine ce qui est souvent invoqué comme étant les aptitudes innées des femmes (méticulosité, dextérité, douceur, capacité d'écoute et de conciliation des contraintes...), on observe qu'elles servent souvent de prétexte pour ne pas ouvrir largement aux femmes l'accès à des métiers dont l'image est plus valorisante en termes de représentation sociale ou ne pas leur reconnaître certaines compétences en particulier dans les professions où l'emploi féminin est largement majoritaire » (Titre I - Évolution des mentalités, art. 1)*

3- cf les travaux de Madeleine Guilbert ou Danièle Kergoat.

4- Daune-Richard A.M. : « La qualification dans la sociologie française : en quête de femmes », in Laufer J., Marry C., Maruani M. (éd) Le travail du genre, Paris, La Découverte (2003).

Ces emplois ont ainsi été moins bien considérés dans les conventions collectives, moins bien évalués dans les classifications et donc moins bien rémunérés, sous prétexte qu'ils ne s'agissait pas de « vraies qualifications ».

## **L'HISTOIRE DES CLASSIFICATIONS: UN COMPROMIS SOCIAL SANS LES FEMMES**

Les classifications professionnelles sont depuis toujours au cœur de la négociation. Quel prix faut-il payer le travail accompli ? Avec qui et selon quelles modalités doit-il être négocié ? Comment distinguer la part respective que doit toucher chacune et chacun en fonction de sa qualification et de sa compétence ? Comment fonder et légitimer les différents niveaux hiérarchiques et salariaux ?

La société française s'est dotée de réponses institutionnelles et publiques aux différents stades de son histoire, qui sont autant de compromis construits par les institutions sociales et publiques, pour tenter de fixer un état relativement durable des hiérarchies professionnelles, opposable au mouvement constant des qualifications et à la mutation des outils techniques. Ces compromis sont le produit variable des représentations promues et soutenues par les associations et organisations professionnelles, les syndicats de salariés et d'employeurs et l'Etat.

Il faut noter le rôle central joué depuis longtemps par l'Etat dans l'institution des classifications de branches, fondant leur légitimité sur des principes et des nomenclatures attestées par la puissance publique qui se veut seule garante de l'intérêt général<sup>5</sup>.

Le prix du travail, quel que soit le caractère objectif et neutre de la méthode d'évaluation utilisée, traduit souvent la simple transposition d'un rapport social inégalitaire qui puise sa permanence dans des représentations d'organisation générale de société.

Les méthodes d'évaluation des emplois et de classification professionnelle utilisées aujourd'hui sont l'héritage de cette construction ; elles ne sont donc pas neutres du point de vue du genre.

---

*5- Lois instituant les conventions collectives : 25 mars 1919, 24 juin 1936 (extension), 23 décembre 1946, 11 février 1950 et les lois Aurox de 1982.*

## LA REVALORISATION DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE : UN ENJEU D'ACTUALITÉ

Réfléchir en termes de valeur égale des emplois permet d'aller plus loin dans l'analyse des inégalités de salaire.

Envisager l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes non seulement « à travail égal » mais aussi pour « un travail de valeur égale » impose de comparer la valeur du travail réalisé respectivement par les femmes et par les hommes qui souvent n'occupent pas les mêmes emplois.

L'application effective du principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, imposée tant par le droit européen que par le droit français, requiert « *de considérer sous un jour nouveau les caractéristiques des emplois, de modifier la perception que l'on a du travail des femmes comparé à celui des hommes, de revoir les systèmes de rémunération en vigueur dans les entreprises et de relever les salaires des emplois à prédominance féminine* »<sup>6</sup>.

Il invite à vérifier que la méthode utilisée pour apprécier la valeur des emplois ne produit pas des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes. Comment sont évalués les emplois ? Leur évaluation permet-elle une égale valorisation des emplois à prédominance féminine et masculine ? Les compétences mobilisées dans les emplois à prédominance féminine sont-elles prises en compte à leur juste valeur ou sous-valorisées ? Des biais existent-ils ?

Ce principe vise donc à réexaminer les systèmes d'évaluation et de classifications professionnelles existants, souvent conçus en fonction des exigences des emplois occupés par les hommes.

Une série de publications émanant d'instances internationales et européennes a permis de mieux faire connaître la signification et la portée du concept de travail de valeur égale.

Le Bureau international du travail (BIT), dès les années 1986, a publié un guide sur l'évaluation des emplois.

En 1994, la Commission européenne a adopté un mémorandum sur l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale. Les orientations prises par la Commission européenne dans le cadre de sa politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes ont également permis d'explicitier davantage les obligations imposées par le droit.

---

<sup>6</sup> Evaluation des emplois, publication BIT (1986).



Dans un « Code de conduite »<sup>7</sup>, la Commission recommande aux partenaires sociaux, dans le cadre de la mise en œuvre du principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale, de procéder à l'analyse des systèmes de classification des emplois :

*« Les régimes de rémunération fondés sur des systèmes de classification, de classement, d'évaluation des emplois et de compétences pour déterminer la/les hiérarchie(s) des emplois sont parfois en place depuis de nombreuses années, sans révision, et beaucoup présentent des caractéristiques qui contribuent à la sous-évaluation du travail des femmes ».*

Pour la Commission, « les systèmes de classification peuvent totalement passer sous silence des compétences susceptibles de caractériser les emplois à prédominance féminine, et dès lors ne leur reconnaître aucune valeur ».

Elle observe enfin que « la détermination des taux de rémunération, suite à l'évaluation finale des emplois, devrait être le reflet des exigences comparées réelles du travail, non du "niveau" de l'emploi, qui peut reposer sur des préjugés sexistes traditionnels. Dès lors, les femmes devraient accéder aux niveaux de rémunération accordés aux emplois masculins dont leur propre emploi est désormais reconnu comme l'équivalent ».

Par ailleurs, le Parlement européen, dans son rapport daté du 10 mai 2012 adressé à la Commission européenne, demande aux Etats membres d'encourager davantage les partenaires sociaux, dont les employeurs, à appliquer des programmes d'évaluation professionnelle non influencés par le genre et à mettre en place des systèmes de classification des emplois.

Parallèlement à la diffusion de ces outils et préconisations, de nombreux Etats (Québec, Portugal, Suède, etc.) se sont engagés dans une démarche d'évaluation des emplois pour lutter contre les inégalités salariales entre femmes et hommes<sup>8</sup>.

Toutes les conditions propices à la mise en œuvre effective d'une évaluation non discriminante des emplois semblent également réunies en France.

7- (COM (96) 336 final).

8- Ces initiatives étrangères sont détaillées dans la Partie II : Questionner.

## UN CADRE LÉGISLATIF ET UN DÉVELOPPEMENT DE LA JURISPRUDENCE FAVORABLES

Le principe « d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale » figure depuis de très nombreuses années dans le Code du travail. S'il a été peu mobilisé et mal compris, tel n'est plus le cas aujourd'hui.

À travers deux affaires emblématiques récentes (2010<sup>9</sup> et 2012<sup>10</sup>), la Cour de cassation a rappelé de manière claire que l'application de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes impose de comparer la valeur respective d'emplois différents, en fonction des tâches effectivement accomplies par les uns et les autres, et de dépasser la représentation habituelle des emplois et des grilles de classification professionnelle existantes.

Cette clarification des concepts juridiques et le contrôle de leur pleine effectivité par le juge étaient déterminants pour qu'une démarche d'évaluation non discriminante des emplois devienne possible.

## UN ENGAGEMENT GRANDISSANT DES PARTENAIRES SOCIAUX SUR L'ÉGALITÉ SALARIALE

Les partenaires sociaux, par la signature de l'Accord interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes du 1<sup>er</sup> mars 2004, placent au cœur du processus de négociation, l'application effective du principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de même valeur :

*« La réalisation de la réduction de l'écart moyen de rémunération entre les hommes et les femmes passe par une analyse, à l'occasion du réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre » (Article 13).*

L'article L. 2241-7 du Code du travail qui impose aux organisations patronales et syndicales de se réunir « au moins une fois tous les 5 ans, pour examiner la nécessité de réviser les classifications » dans une perspective de réduction des

9- Cass. Soc., 6 juillet 2010, TMS CONTACT c. Madame B, n°09-40.021.

10- Cass. Soc., 6 juin 2012, AGIRC, n°10-21489.

inégalités entre les femmes et les hommes, confère donc un rôle particulièrement important aux négociateurs de branches.

La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes impose la prise en compte de l'objectif d'égalité professionnelle dans toutes les négociations obligatoires.

La question de l'évaluation des emplois est désormais au centre de la négociation des branches.

## **LE BESOIN D'APPROCHES COMPLÉMENTAIRES POUR LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS SALARIALES**

Compte tenu de la grande diversité des facteurs d'inégalités salariales, acteurs publics et chercheurs reconnaissent la nécessité de soutenir une politique d'égalité diversifiée.

La mixité des emplois reste un engagement déterminant afin de permettre aux femmes de s'orienter vers des emplois plus traditionnellement réservés aux hommes et inversement.

Sortir du temps partiel imposé demeure une priorité.

L'introduction d'une démarche de revalorisation des emplois à prédominance féminine ouvre une nouvelle piste d'action. Travailler sur la valeur comparable des emplois permet de questionner les stéréotypes associés aux emplois occupés majoritairement par les femmes et ainsi de reconnaître la valeur de ces emplois.

**Il existe aujourd'hui une réelle dynamique qui rend possible l'application effective de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour une réévaluation des emplois à prédominance féminine.**

# PARTIE I

## COMPRENDRE

### → Connaître et mobiliser le droit

#### LA NOTION DE «TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE»

#### LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOTION DE TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE DANS LES MÉTHODES DE CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE ET D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

### LA NOTION DE «TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE»

Le principe d'égalité de rémunérations entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale parcourt le droit international, européen et français<sup>11</sup>. Il s'applique aussi bien au secteur privé qu'au secteur public.

Plus large que le principe à travail égal, salaire égal, le principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale permet d'assurer une égalité de rémunération entre salariés de sexes différents, y compris lorsqu'ils occupent des emplois radicalement différents, dès lors que ces emplois sont considérés comme étant d'égale valeur ou de valeur comparable.

L'intérêt de ce principe est qu'il tient compte de la ségrégation professionnelle et qu'il impose de comparer la valeur du travail réalisé par les uns et par les autres en fonction du travail effectivement accompli. Un processus d'évaluation de la valeur des emplois concernés doit donc être mis en œuvre.

Ce processus implique d'évaluer la nature des tâches et des exigences imposées aux travailleurs en termes de qualification, effort, responsabilité ou conditions de travail, dans le cadre de l'exécution de leur emploi, selon le BIT.

<sup>11</sup>- Grésy B., Lanquetin M.T., *Regard sur le droit, L'égalité des rémunérations en hommes et femmes*, Retraite et société n°63, août 2012.

Le principe d'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale pose la question de l'évaluation des emplois, il « vise à contrebalancer la sous-évaluation des emplois exercés en majorité par les femmes »<sup>12</sup>.

## LE CADRE INTERNATIONAL

- **La Convention n° 100 de l'OIT consacrant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et féminine pour un travail de valeur égale**

« *Le principe du salaire égal, sans distinction de sexe, pour un travail de valeur égale* » fait son apparition dès la création de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 1919.

Toutefois, il faut attendre la Convention n° 100 de l'OIT sur l'égalité de rémunération de 1951, ratifiée par la France en 1953, pour qu'un socle juridique international plus précis et contraignant, vienne consacrer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale.

Ainsi son article 2, d'applicabilité directe en droit interne, prévoit :

*« Chaque Membre devra, par des moyens adaptés aux méthodes en vigueur pour la fixation des taux de rémunération, encourager et, dans la mesure où ceci est compatible avec lesdites méthodes, assurer l'application à tous les travailleurs du principe de l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale »*

- **La Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes**

La notion de travail de valeur égale se trouve également affirmée à l'article 11 (paragraphe 1, point d) de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes adoptée le 18 décembre 1979 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, qui stipule que :

*« Les Etats parties s'engagent à prendre toutes les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans le domaine de l'emploi, afin d'assurer, sur la base de l'égalité de l'homme et de la*

<sup>12</sup>- Commission des Communautés Européennes : « *Mémoire sur l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale* » COM(94) 6 final, Bruxelles, 23.06.1994, note 4 CJCE c. 43/75, Gabrielle Defrenne contre société anonyme belge de navigation aérienne Sabena (1976), recueil page 455.

*femme, les mêmes droits, et en particulier : [...] Le droit à l'égalité de rémunération, y compris de prestation, à l'égalité de traitement pour un travail d'égale valeur aussi bien qu'à l'égalité de traitement en ce qui concerne l'évaluation de la qualité du travail».*

## LE CADRE EUROPÉEN

### Le principe

- **L'article 119 du Traité de Rome**

L'affirmation du principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes s'inscrit à l'origine dans la construction du marché économique européen. Elle est d'abord liée à la volonté d'éviter une distorsion de concurrence entre les travailleurs des différents pays de la Communauté économique européenne (CEE). En 1957, lors de la signature du Traité de Rome instituant la CEE, la France craint en effet la concurrence au regard de la situation de l'emploi et de la rémunération des femmes dans les autres Etats membres et demande que soit inséré le principe de l'égalité entre femmes et hommes en matière de rémunération.

L'article 119 stipule que les Etats membres doivent assurer une égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail égal. Il n'est alors fait référence qu'à l'égalité de rémunération pour « un même travail ». Ce principe ne s'applique qu'aux emplois occupés en même temps et au même titre par des hommes et des femmes. Il ne tient pas compte de l'utilisation différente qui est faite de la main-d'œuvre féminine et masculine. Or, les hommes et les femmes n'occupent pas toujours les mêmes emplois.

À l'occasion d'un arrêt fondateur, la Cour de justice des Communautés européennes<sup>13</sup> va reconnaître l'effet direct<sup>14</sup> de l'article 119 et préciser l'interprétation qui doit en être faite. Ainsi, celui-ci doit être compris « *dans le sens d'un élargissement du critère strict d'« un même travail », en conformité notamment avec les dispositions de la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération de l'OIT, dont l'article 2 envisage l'égalité de rémunération pour un travail « de valeur égale »*<sup>15</sup>.

13- Devenue depuis 2009 la Cour de Justice de l'Union européenne.

14- L'effet direct permet aux particuliers d'invoquer directement le droit de l'Union européenne devant les tribunaux, indépendamment de l'existence de textes issus du droit national.

15- CJCE, 8 avril 1976, C-43/75, Defrenne II.

- **La directive de 75/117/CEE<sup>16</sup> relative au principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins**

Cette directive intègre « la notion de travail de valeur égale ».

Dorénavant, une législation nationale qui prévoit l'obligation de verser un même salaire entre hommes et femmes seulement « pour un même travail » et non « pour un travail auquel est attribué une valeur égale » manque à ses obligations<sup>17</sup>.

- **L'article 141 du Traité d'Amsterdam, puis l'article 157 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne**

Ces articles reprennent l'article 119 du Traité de Rome en y intégrant la notion de travail de valeur égale :

*« Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur. »<sup>18</sup>*

Ce principe est considéré comme un droit fondamental de la personne humaine<sup>19</sup>.

- **La directive 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)**

Elle met à jour les anciennes directives relatives à l'égalité hommes/femmes et réaffirme ce principe à l'article 4, alinéa 1<sup>er</sup> :

*« Pour un même travail ou pour un travail auquel est attribuée une valeur égale, la discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe est éliminée dans l'ensemble des éléments et conditions de rémunération ».*

La directive précise par ailleurs que la rémunération doit être entendue comme « le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimal et tout autre avantage, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

<sup>16</sup>- Directive du 10/02/1975 n° 75/117/CEE.

<sup>17</sup>- CJCE, 30 janvier 1985, C-143/83, Commission/Danemark.

<sup>18</sup>- Il est d'effet impératif et d'application directe dans les Etats membres depuis l'arrêt Defrenne II CJCE du 8/04/1976 C-43/75.

<sup>19</sup>- CJCE, 10 Février 2000, C-270/97 et C-271/97, Deutsche Telekom & Deutsche Post, §57.

## QUELQUES INTERPRÉTATIONS DE CE PRINCIPE PAR LA COUR DE JUSTICE DE L'UNION EUROPÉENNE

Bien que l'article 157 du Traité sur le fonctionnement de l'UE (TFUE) et la Directive refonte de 2006 ne donnent pas d'orientation sur la façon d'apprécier la valeur à attribuer à un travail, la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne a apporté des précisions. Cette interprétation des règles de droit par la Cour de justice s'impose aux Etats membres.

- **Appliquer le principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale doit conduire à comparer des emplois différents**

C'est ainsi que des emplois d'orthophonistes ont pu être comparés à des emplois de pharmaciens et de physiothérapeutes au sein du service national de santé du Royaume-Uni<sup>20</sup>.

Une employée en qualité d'orthophoniste estimait être victime d'une discrimination de rémunération fondée sur son sexe. Pour un même niveau de responsabilité et d'ancienneté, les membres de sa profession, principalement exercée par des femmes, étaient sensiblement moins bien rémunérés que les membres de professions comparables (pharmacien et physiothérapeute) occupées principalement par des hommes.

La Cour de justice a répondu qu'une telle situation révèle une apparence de discrimination fondée sur le sexe dès lors, du moins, que les deux fonctions ont une valeur égale et que les données statistiques mettent valablement en évidence la prédominance des femmes dans les emplois d'orthophonistes et des hommes dans les emplois de pharmaciens et physiothérapeutes.

Même si la différence de rémunérations résulte de négociations collectives menées séparément et que, prises isolément, elles n'ont pas d'effet discriminatoire au sein de chacun de ces deux groupes, la Cour constate cependant que ces négociations font apparaître une différence de traitement entre ces deux catégories d'emploi qui relèvent d'un *même* employeur<sup>21</sup>.

20- CJCE 27 octobre 1993, C-127/92, Pamela Mary Enderby.

21- Recueil sur l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes et sur la non discrimination dans l'Union européenne, troisième édition, Commission européenne.



- **La valeur comparable d'emplois différents doit s'apprécier de manière concrète en fonction de la nature du travail effectivement accompli et des exigences de l'emploi**

La Cour de Justice de l'Union Européenne propose une méthode de comparaison entre le travail réalisé par une femme et celui de son homologue masculin, en retenant la technique dite du « faisceau d'indices » qui prend en compte les diverses exigences requises pour accomplir la tâche et la nature de celle-ci.

Pour apprécier si des travailleurs exercent un même travail ou un travail auquel une valeur égale peut être attribuée, il convient de rechercher si, compte tenu d'un ensemble de facteurs tels que la nature du travail, les conditions de formation et les conditions de travail, ces travailleurs peuvent être considérés comme se trouvant dans une situation comparable<sup>22</sup>.

- **Le périmètre dans lequel est effectuée la comparaison peut être élargi au-delà de l'entreprise**

Lorsque hommes et femmes effectuent leur travail pour un même employeur, les comparaisons doivent se faire dans le périmètre de l'entreprise ou du service concerné<sup>23</sup>.

Cependant, l'applicabilité du principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ne se limite pas aux situations dans lesquelles des hommes et des femmes effectuent leur travail pour un même employeur. Des comparaisons peuvent également être effectuées dans les situations où l'inégalité de rémunération trouverait sa source dans des dispositions législatives ou des conventions collectives<sup>24</sup>.

En réalité, les différences observées dans les conditions de rémunération de travailleurs effectuant un même travail ou un travail de même valeur doivent pouvoir être attribuées à une source unique : employeur, loi, convention collective.

- **Le principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale s'applique, y compris lorsque les travailleurs discriminés à raison de leur sexe occupent un travail de valeur supérieure à leurs comparants**

Mme Murphy et vingt-huit autres femmes étaient employées en qualité d'ouvrières d'usine. Leur travail consistait, notamment, à démonter, à nettoyer, à huiler et

22- CJCE, 31 mai 1995, C-400/93, *Royal Copenhagen* ; CJCE, 26 juin 2001, C-381/99, *Susanna Brunnhofer*.

23- CJCE, 27 mars 1980, C-129/79, *Macarthy's Ltd c/ Wendy Smith*.

24- CJCE, 17 septembre 2002, C-320/00, *A. G. Lawrence*.

à remonter des téléphones et d'autres matériels. Elles revendiquaient le droit d'être rémunérées au même tarif qu'un employé masculin spécialisé travaillant dans le même établissement en qualité de magasinier et dont le travail consistait à nettoyer, à rassembler et à livrer du matériel et des composants (et plus généralement à apporter une aide selon les besoins).

À l'occasion de cette affaire, la Cour de justice précise qu'il est possible de revendiquer une rémunération égale lorsqu'un salarié accomplit un travail de valeur supérieure à celui mieux payé de la personne retenue comme base de comparaison<sup>25</sup>.

- **L'appréciation de la valeur égale de deux emplois peut s'établir contre la volonté de l'employeur**

En cas de litige, il appartient aux juridictions nationales de trancher la question de savoir si un travail a la même valeur qu'un autre, après avoir éventuellement recueilli tous les renseignements utiles<sup>26</sup>.

**Rappelons qu'il est obligatoire de tenir compte des textes européens tels qu'ils sont interprétés par le juge européen (CJUE). Le droit européen de l'égalité entre les femmes et les hommes doit être considéré comme faisant partie intégrante du droit interne.**

## LE CADRE FRANÇAIS

### Le principe

En France dès 1972, le législateur s'inspire de l'article 2 de la Convention n° 100 de l'OIT et introduit la notion de travail de valeur égale dans le Code du travail à l'article L. 3221-2<sup>27</sup> :

*« Tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes ».*

Le principe « à travail égal, salaire égal » et celui de « l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale » doivent être distingués. Si la première notion permet de comparer la situation de personnes placées dans une situation identique et ce, quel que soit leur sexe, la seconde notion permet

25- CJCE, 4 février 1988, C-157/86, Murphy.

26- CJCE, 6 juillet 1982, C-61/81, CEE contre Royaume-Uni.

27- Anciennement L. 140-2 du Code du travail, issu de la loi n° 72-1143 du 22/12/1972.

de comparer la situation de personnes de sexe différent exerçant un travail dont on peut considérer qu'il est de valeur égale, sur le fondement de critères définis par la loi.

Le législateur décide ainsi dès 1983<sup>28</sup>, de préciser les critères de comparaison devant être retenus pour apprécier la valeur d'un emploi (article L. 3221-4 du Code du travail):

*« Sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse ».*

### **Applications concrètes: quelques décisions de jurisprudence**

La jurisprudence de la Cour de cassation s'inscrit dans la continuité de la jurisprudence européenne.

- **L'appréciation de la valeur égale d'un travail impose de prendre en compte tous les facteurs qui caractérisent l'emploi y compris ceux de la charge nerveuse.**

Treize ouvrières sur presse appartenant à la catégorie 2 et classées au coefficient 145 avaient fait l'objet d'une inégalité de rémunération par rapport à leurs collègues masculins de même catégorie et coefficient et effectuant un travail de valeur égale.

Pour l'employeur, cet écart de rémunération était dû au caractère plus pénible du travail des ouvriers qui devaient porter des charges lourdes et au fait que leur polyvalence nécessitait une formation plus longue que celle des femmes.

La Cour de cassation confirme la Cour d'appel qui, sur le fondement de l'article L. 3221-4 du Code du travail définissant les critères à prendre en compte pour évaluer l'existence d'un travail d'égale valeur (connaissances, capacités, responsabilités, charges physique ou nerveuse), a considéré que :

*« La fatigue nerveuse subie par les ouvrières équivalait aux contraintes physiques imposées aux hommes, qu'il ne résultait des pièces versées aux débats aucun élément de nature à établir que la durée de*

<sup>28</sup>- La loi n°83-635 du 13 juillet 1983 portant modification du Code du travail et du Code pénal en ce qui concerne l'égalité entre les hommes et les femmes.

*formation de ces derniers était plus longue que celle des premières, enfin que la polyvalence invoquée ne correspondait pas à l'exercice de tâches exigeant des qualifications différentes mais ne consistait que dans l'accomplissement d'un même travail de manipulation dans des secteurs différents de l'atelier»<sup>29</sup>.*

Dans une autre affaire, l'employeur justifiait la différence de rémunération entre les femmes et les hommes manutentionnaires classés au même coefficient de la même catégorie, du fait que les femmes se bornaient à réaliser des tâches ne nécessitant pas l'emploi de la force, tandis que les hommes effectuaient un travail de force consistant à charger et à décharger les camions ou à porter des charges lourdes. Les femmes alléguaient, aux moyens d'attestations, exercer également une activité physiquement pénible de ramassage, de port et de tri.

L'argument de l'employeur n'est pas retenu. Il est en effet constaté que les hommes qui occupaient le même emploi de manutentionnaire que les femmes étaient systématiquement payés davantage et que cette différence n'était justifiée par aucun élément objectif en ce qui concerne la valeur du travail effectué et le caractère pénible des tâches accomplies par les uns et par les autres<sup>30</sup>.

- **La valeur d'un emploi ne se mesure pas au regard de son intitulé, ni de sa valeur supposée sur le marché du travail**

À l'occasion d'une affaire très remarquée, la Cour de Cassation est venue rappeler l'interprétation qui doit être faite du principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale dans des termes extrêmement clairs<sup>31</sup>.

Cette « pédagogie » était nécessaire, un précédent arrêt de la Cour de cassation du 26 juin 2008 ayant suscité un vif débat : sa rédaction laissait à penser que le principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ne s'appliquait pas aux salariés qui exerçaient des fonctions différentes.

Par cet arrêt du 6 juillet 2010, la Cour de cassation réaffirme que l'application de ce principe impose de ne pas s'arrêter à l'intitulé des fonctions mais de se livrer à une analyse comparée des fonctions et responsabilités effectivement exercées par les salariés de sexe différent et de rechercher si ces fonctions, bien que différentes, sont de valeur égale.

29- Cass. Soc. 6 novembre 1990, *Bocama*, n°89-86.526.

30- Cass. Soc. 12 février 1997, *SARL USAI Champignons*, n°95-41.694.

31- Cass. Soc. 6 juillet 2010, *TMS CONTACT contre Madame B*, n°09-40.021.

En l'espèce, il s'agissait de comparer la valeur des fonctions d'une femme cadre, responsable des ressources humaines s'estimant victime d'une discrimination en matière de rémunération, avec celles des autres cadres masculins (directeur financier, directeur commercial), de même niveau hiérarchique, ayant également la qualité de membre du comité de direction et relevant de la même classification.

La chambre sociale de la Cour de cassation rappelle la nécessité, pour apprécier la valeur d'un emploi, de se référer à l'article L. 3221-4 du Code du travail.

La Cour approuve la manière dont la Cour d'appel a procédé pour apprécier la valeur respective des emplois en relevant que :

*« entre les fonctions exercées d'une part, par Mme B et d'autre part, par les collègues masculins, membres comme elle du comité de direction, avec lesquels elle se comparait, une identité de niveau hiérarchique, de classification, de responsabilités, leur importance comparable dans le fonctionnement de l'entreprise, chacune d'elles exigeant en outre des capacités comparables et représentant une charge nerveuse du même ordre; qu'en l'état de ses constatations caractérisant l'exécution par les salariés d'un travail de valeur égale, elle en a exactement déduit que Mme B qui, pour une ancienneté plus importante et un niveau d'études similaire, percevait une rémunération inférieure à celles de ses collègues masculins, avait été victime d'une inégalité de traitement ».*

La Cour d'appel a écarté l'affirmation de l'employeur selon laquelle le poste de Mme B ne peut être comparé à des postes qui sont reconnus sur le marché du travail comme étant plus élevés que celui de Mme B, au motif que l'employeur n'apporte aucun élément objectif sur ce point. Elle a considéré que les compétences et responsabilités organisationnelles et de ressources humaines étaient, en l'espèce, comparables aux compétences et responsabilités commerciales :

*« S'il est exact que des fonctions de directeur commercial apparaissent essentielles dans le développement d'une entreprise, dans la mesure où le chiffre d'affaires de celle-ci dépend largement de cette fonction, pour autant, l'aspect commercial des activités de la société n'est rendu possible que si un certain nombre d'autres fonctions, à caractère plus organisationnel et administratif, sont correctement tenues: finance, organisation administrative, développement informatique. Un tel ensemble ne peut également fonctionner que grâce à des ressources humaines appropriées, bien gérées et, dans le cadre juridique, sécurisées ».*

- **La comparaison d'emplois peut intervenir dans des secteurs d'activité différents**

Dans un arrêt du 16 novembre 2010<sup>32</sup>, la chambre sociale de la Cour de cassation s'est prononcée sur la comparaison possible entre des emplois de chargés de mission intervenant dans des secteurs d'activités différents.

En l'espèce, Mme R, chargée de mission « Espace industriel » revendiquait une égalité de rémunération avec son collègue masculin, chargé de mission « Développement Endogène du secteur entreprises », considérant qu'elle effectue un travail de valeur égale.

L'employeur justifiait l'écart de rémunération au motif notamment que les deux salariés n'exerçaient pas les mêmes missions.

La chambre sociale de la Cour de cassation rejette l'argument de l'employeur. Elle considère que si les différents chargés de mission ont des attributions et des secteurs d'activités différents, ils se situent bien sur le même plan hiérarchique et disposent tous d'un statut cadre niveau 5 et de diplôme de même nature. Ils occupent des postes nécessitant des capacités, compétences, connaissances professionnelles, responsabilités et une charge physique ou nerveuse de même niveau.

## **LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOTION DE TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE DANS LES MÉTHODES DE CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE ET D'ÉVALUATION DES EMPLOIS**

Le droit impose de vérifier que les systèmes d'évaluation des emplois ne produisent pas de discriminations fondées sur le sexe en matière de rémunération et de les corriger. Cela suppose donc un réexamen des systèmes d'évaluation des emplois.

### **LE CADRE EUROPÉEN**

#### **Le principe**

L'article 4 de la Directive 2006/54/CE qui définit en son 1<sup>er</sup> alinéa le principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, précise ensuite (2<sup>e</sup> alinéa) :

*« En particulier, lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour la détermination des rémunérations, ce système est fondé*

<sup>32</sup>- Cass. Soc. 16 novembre 2010, n° 09-42.956.

*sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins et est établi de manière à exclure les discriminations fondées sur le sexe».*

- **Un système de classification professionnelle et d'évaluation des emplois doit être fondé sur des critères communs.**

Un système d'évaluation doit utiliser des critères qui ne soient pas différents suivant que le travail est accompli par un homme ou par une femme.

Cette condition n'est toutefois pas suffisante pour assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. En effet, il peut arriver que même lorsque les critères sont communs, ceux-ci puissent produire des discriminations à l'égard des femmes.

- **Un système de classification professionnelle et d'évaluation des emplois doit être établi de manière à exclure les discriminations, directes et indirectes fondées sur le sexe**

Deux types de discrimination doivent être distingués : la discrimination directe et la discrimination indirecte.

Dans les systèmes de classification, la discrimination directe est plus facilement identifiable puisqu'il s'agit d'une *« situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable en raison de son sexe qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable »* (article 2 § 1 a) de la Directive 2006/54/CE).

Telle n'est pas le cas de la discrimination indirecte qui découle, la plupart du temps, de pratiques anciennes ou d'usages internes propres à l'organisation, dont les impacts défavorables du point de vue du genre n'ont jamais été identifiés, questionnés et corrigés.

La discrimination indirecte correspond à *« la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique, **apparemment neutre**, désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe par rapport à des personnes de l'autre sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires »* (article 2 § 1 b) de la Directive 2006/54/CE)<sup>33</sup>.

33- La discrimination indirecte peut être établie par tous moyens, y compris sur la base de données statistiques.

Ce principe implique que l'employeur qui met en place un système d'évaluation des emplois soit en mesure de justifier qu'il ne produit pas d'effet défavorable à l'égard d'un groupe ou d'un individu à raison du sexe.

Il permet d'interroger les systèmes de classification professionnelle et d'évaluation des emplois.

### L'interprétation de la Cour de Justice de l'Union européenne

- **Un système de classification ne doit pas prendre en compte des critères spécifiquement masculins : le cas de la force physique.**

Dans l'arrêt Rummler du 1<sup>er</sup> juillet 1986<sup>34</sup>, la CJCE répond à la question de savoir si un système de classification professionnelle qui repose sur la prise en compte du critère de l'effort physique ou de la pénibilité du travail est compatible avec le principe de l'égalité de rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins.

Dans cette affaire, une salariée d'une imprimerie considère que le travail qu'elle effectue devrait relever de la catégorie IV, et non de la catégorie III, puisqu'il constitue selon elle un travail physique pénible relevant de la catégorie IV.

La Cour considère que même si un critère déterminé, comme celui de l'effort musculaire exigé, peut, en fait, favoriser des travailleurs masculins, leur force physique étant supposée, en général, supérieure à celle des travailleurs féminins, il faut pour examiner son caractère discriminatoire, le considérer au regard de l'ensemble du système de classification professionnelle, et des autres critères intervenant dans la détermination des niveaux de rémunération.

Un système n'est pas nécessairement discriminatoire du seul fait qu'un de ses critères fait appel à des qualités que possèdent plus facilement les hommes.

La Cour de justice indique en effet que *« pour être non discriminatoire dans son ensemble, un système de classification professionnelle doit, toutefois, être constitué de façon telle qu'il comporte [...] des emplois auxquels est attribuée une valeur égale »* et insiste *« sur la prise en considération d'autres critères de telle sorte que celui de la force physique ou de la pénibilité au travail soit pondéré et que le système dans son ensemble parvienne à exclure toute discrimination fondée sur le sexe »*.

34- CJCE, 1<sup>er</sup> juillet 1986, C- 237/85, Rummler.



La Cour de justice établit trois principes directeurs :

- «1. ... les critères conditionnant le classement dans différents niveaux de rémunération doivent assurer la même rémunération pour un même travail objectivement donné, qu'il soit accompli par un travailleur masculin ou par un travailleur féminin,
2. ... la prise en compte de « valeurs correspondant aux performances moyennes des travailleurs d'un seul sexe, pour déterminer dans quelle mesure un travail exige un effort ou occasionne une fatigue ou est physiquement pénible, constitue une forme de discrimination fondée sur le sexe »,
3. ... pour qu'un système de classification professionnelle ne soit pas discriminatoire dans son ensemble, il doit prendre en considération, dans la mesure où la nature des tâches à accomplir dans l'entreprise le permet, des critères pour lesquels les travailleurs de chaque sexe sont susceptibles de présenter des aptitudes particulières ».

La Cour de justice insiste « sur la prise en considération d'autres critères de telle sorte que celui de la force physique ou de la pénibilité au travail soit pondéré et que le système dans son ensemble parvienne à exclure toute discrimination fondée sur le sexe ».

Un système de classification professionnelle ou d'évaluation des emplois conforme au droit doit ainsi être « formel, analytique, fondé sur des critères précis et non discriminatoires ».

- **Les éléments qui justifient le système de rémunération doivent être transparents**

Dans l'affaire Danfoss<sup>35</sup>, qui concernait un système de rémunération prévu dans une convention collective, tous les travailleurs d'une même catégorie percevaient le même salaire de base. Cependant, aux termes de la convention collective, l'employeur pouvait accorder des majorations de salaire individuelles calculées en fonction d'un certain nombre de critères - flexibilité, formation professionnelle et ancienneté des travailleurs.

À cette occasion, la Cour de justice a estimé que l'absence totale de transparence d'un système de rémunération suffit à laisser présumer une discrimination à raison du sexe si le travailleur féminin établit, par rapport à un nombre important de salariés, que la rémunération moyenne des travailleurs féminins est inférieure à celle des travailleurs masculins.

<sup>35</sup>- CJCE 17 octobre 1989, C-109/88 Danfoss.

L'employeur a alors la charge de prouver que sa pratique salariale n'est pas discriminatoire.

Pour la Cour, « *avant qu'un système de rémunération puisse être considéré comme justifiant la catégorisation des emplois, la nature et les exigences des emplois comparés doivent être précisément analysées à l'aide d'informations adéquates* ».

Ce raisonnement s'applique aux processus d'évaluation des emplois.

- **Les critères utilisés pour évaluer les emplois dans la convention collective doivent être corroborés par des facteurs précis déduits du travail effectivement accompli**

La Cour de justice considère que le fait que les travailleurs masculins et féminins appartiennent à la même catégorie professionnelle prévue par la convention collective applicable à leur emploi n'est pas, à lui seul, suffisant pour conclure qu'ils accomplissent le même travail ou un travail de valeur égale.

Elle ajoute qu'en « *tant qu'indices, les indications générales figurant dans la convention collective doivent, en tout état de cause, être corroborées par des facteurs précis et concrets déduits des activités effectivement exercées par les travailleurs concernés* »<sup>36</sup>.

En cas de litige, le juge peut d'autorité, s'il considère que le processus de classification ou d'évaluation des emplois mis en œuvre ne permet pas d'apprécier la valeur égale à attribuer à un travail, refuser d'appliquer la disposition ou le critère qui produit une discrimination à raison du sexe.

## LE CADRE FRANÇAIS

### Le principe

En droit interne, l'article L. 3221-6 du Code du travail<sup>37</sup> reprend les dispositions prévues par les directives européennes :

*« Les différents éléments composant la rémunération sont établis selon des normes identiques pour les femmes et pour les hommes.*

*Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelles ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération,*

<sup>36</sup>- CJCE, 26 juin 2001, C -381/99, Brunnhofer.

<sup>37</sup>- Anciennement L. 140-3 du Code du travail.

*notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux salariés des deux sexes ».*

S'il est affirmé que les critères utilisés pour évaluer les emplois doivent être communs aux salariés des deux sexes, il n'est pas explicitement affirmé que les systèmes de classification doivent être établis de telle manière à écarter toute discrimination à raison du sexe.

Néanmoins, l'article L. 3221-6 du Code du travail doit être interprété en ce sens et doit conduire à vérifier que les modes d'évaluation des emplois n'induisent pas de discriminations directes ou indirectes à raison du sexe.

En France, depuis la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, la discrimination indirecte est définie en ces termes :

*« constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence susceptible d'entraîner pour un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient nécessaires et appropriés ».*

### **Quelques appréciations de la Cour de Cassation**

- **Une classification professionnelle qui positionne un emploi dans une catégorie inférieure un autre emploi de valeur égale doit être écartée.**

Un employeur ne peut invoquer sa grille de classification des emplois pour justifier un écart de rémunération sauf s'il démontre qu'elle est étrangère à toute discrimination et qu'elle est conforme au principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale

Dans un arrêt du 31 mai 1988<sup>38</sup>, la Chambre criminelle de la Cour de cassation considère qu'une salariée affectée à un travail de gestion, classée dans la catégorie 2, exerçait un travail *« de même nature que celui d'aide-magasinier occupé par certains salariés masculins de catégorie 3 et exigeait un ensemble comparable de capacités, responsabilités et connaissances professionnelles ».*

<sup>38</sup>- Cass. Crim. 31 mai 1988 BOCAMA n° 87-84441.

- **Un système de classification plaçant les emplois occupés majoritairement par des femmes à un coefficient inférieur à celui des hommes effectuant un travail de valeur égale doit être remis en cause.**

Des femmes travaillant comme opératrices au sein d'un laboratoire de développement photographique à un coefficient inférieur à celui des hommes percevaient une rémunération plus faible que celle des hommes, qui, selon elles, exerçaient un travail de valeur égale.

Dans cette affaire, l'employeur considérait que le travail exercé par les femmes et par les hommes n'était pas d'égale valeur, au motif que les hommes travaillaient de nuit et que leurs emplois, plus polyvalents que ceux des femmes, nécessitaient une formation plus longue.

Les juges, après avoir procédé à une évaluation concrète des emplois respectivement occupés par les femmes et les hommes, ont écarté les arguments avancés par l'employeur, considérant que :

*« les femmes travaillent principalement de nuit comme les hommes, qu'elles ont une ancienneté au moins égale à celle des hommes et que leurs fonctions réelles sont de valeur égale à celles des hommes, l'apport de nouvelles techniques ayant pour effet de rendre les différents postes de travail sur machines d'une technicité équivalente »<sup>39</sup>.*

La valeur du travail doit s'apprécier au regard des « fonctions réellement exercées ».

- **La mise en œuvre d'une disposition d'une convention collective ne doit pas avoir pour effet de produire des inégalités de rémunération entre hommes et femmes**

Dans un arrêt emblématique daté du 6 juin 2012, la Chambre civile de la Cour de cassation a conclu que le refus d'affiliation opposé par l'AGIRC (régime de retraite complémentaire des cadres) aux salariés occupant les emplois d'assistant social et de conseiller en économie sociale (assimilés cadres), sur le fondement d'une disposition de la convention collective de l'AGIRC, constitue une discrimination indirecte en matière de rémunération à raison du sexe.

Les salariés de la Mutuelle Sociale Agricole (MSA) occupant ces emplois sont majoritairement des femmes. Elles se plaignaient d'avoir été écartées de l'affiliation à l'AGIRC, contrairement à d'autres emplois de contrôleurs, inspecteurs et animateurs de prévention placés même niveau de la convention collective et majoritairement occupés par des hommes.

<sup>39</sup>- Cass. Soc. 19 déc. 2000, Sté Pyrénées Labo Photo, n° 98-43.331.

Pour déterminer ceux parmi les emplois de la MSA qui pourraient bénéficier du régime cadre, l'AGIRC s'était fondée sur un critère de sa convention collective qui prévoit de comparer ces emplois avec « des emplois semblables » dans les branches professionnelles les plus comparables, lorsque les salariés n'exercent pas de tâches d'encadrement.

L'AGIRC a procédé à cette comparaison en recherchant les emplois les plus proches dans les autres branches professionnelles. Constatant que les emplois d'assistant social, de conseiller, de délégué des autres branches professionnelles n'avaient pas été affiliés, l'AGIRC a donc refusé d'affilier les salariées de la MSA.

Les salariées ont soulevé plusieurs arguments pour contester la décision de l'AGIRC. Elles ont fait valoir :

- qu'elles n'exerçaient pas un travail de valeur comparable à celui des assistantes sociales, de conseillères et déléguées des autres branches professionnelles ;
- que leur situation devait être comparée à celle des contrôleurs, inspecteurs et animateurs de prévention, majoritairement occupés par des hommes, dont les emplois sont comparables à ceux qu'elles occupent ;
- que le critère tiré de la convention collective, qui vise à comparer des professions semblables dans différentes branches professionnelles, produit une discrimination indirecte à raison du sexe, les emplois exclus de l'affiliation étant majoritairement occupés par des femmes.

L'AGIRC soutient que le critère établi dans sa convention collective n'est pas en soi discriminatoire, qu'il ne produit pas de différence de traitement en matière de rémunération au détriment des femmes, que les emplois de contrôleur, inspecteur et animateur de prévention sont différents de ceux occupés par les requérantes et que la mise en œuvre de ce critère est justifié objectivement par la nécessité d'assurer la cohérence et la sécurité dudit régime de retraite.

La Cour de Cassation estime que les juges du fond ont :

*« exactement décidé que l'AGIRC [...] ne justifiait pas du caractère nécessaire et approprié du refus d'affiliation des catégories essentiellement féminines d'assistant du service social, de délégué à la tutelle et de conseiller en économie sociale »<sup>40</sup>.*

40- Cass. Soc. 6 juin 2012, AGIRC, n° 10-21489.

1. Le principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale vise à comparer des emplois différents.
2. L'appréciation de la valeur égale du travail doit être réalisée en comparant la nature et les exigences de l'emploi en fonction du travail effectivement accompli.
3. L'évaluation des emplois doit s'effectuer quel que soit l'intitulé de l'emploi et le secteur d'activité dans lequel il intervient.
4. Tous les facteurs caractérisant l'emploi doivent être pris en compte, y compris ceux caractérisant les emplois à prédominance féminine.
5. Lorsqu'il existe un système de classification professionnelle, celui-ci doit servir à évaluer les emplois de valeur comparable et à les classer. Il doit donc être basé sur des critères communs aux salariés des deux sexes et ne doit pas produire de discrimination à raison du sexe en matière de rémunération.
6. Même lorsque des critères communs aux salariés des deux sexes sont utilisés pour évaluer les emplois, ils ne garantissent pas en eux-mêmes l'absence de discrimination. Une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, peut entraîner un désavantage particulier pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un sexe donné, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens pour le réaliser soient nécessaires et appropriés.
7. Un système d'évaluation et de classification professionnelle ainsi modifié a pour but de rectifier favorablement la sous-évaluation des fonctions féminines.

## → Comprendre les méthodes d'évaluation

RETOUR SUR LES ANCIENNES MÉTHODES D'ÉVALUATION : LES MÉTHODES GLOBALES

FONCTIONNEMENT DES MÉTHODES ANALYTIQUES OU À CRITÈRES CLASSANTS  
FOCUS SUR LA MÉTHODE HAY

Le Bureau international du travail définit l'évaluation des emplois comme « *une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un poste par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires, sur la base de l'importance des tâches afférentes à ce poste* ».

L'évaluation porte ici sur les emplois et non sur les titulaires du poste de travail : Celle-ci ne prend pas en considération les autres déterminants du salaire comme l'offre et la demande de travail, l'évolution du coût de la vie, les salaires versés dans d'autres entreprises... L'évaluation des emplois peut s'effectuer au niveau de l'entreprise ou de la branche.

Les méthodes d'évaluation des emplois les plus utilisées aujourd'hui sont celles dites analytiques par points et par critères. À partir de certains critères d'évaluation, pondérés ou non (comme la qualification nécessaire pour occuper le poste ou le niveau de responsabilité de celui-ci), les emplois sont évalués, accumulant des points par critères, ce qui permet en faisant le total des points obtenus d'établir la « valeur » de l'emploi, et donc son salaire de base.

Les méthodes d'évaluation des emplois sont utilisées pour établir les grilles de classification professionnelle qui identifient dans un milieu de travail homogène (entreprise ou branche) une hiérarchie professionnelle issue de la négociation collective. Des grilles de classification professionnelle découlent les grilles salariales, indiquant les niveaux de salaires de base par emplois ou emplois-repères.

La classification désigne ainsi « *le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations* »<sup>41</sup>.

Les classifications professionnelles, négociées au niveau des branches professionnelles, constituent un outil important de gestion des ressources humaines identifiant les emplois et/ou les emplois-repères de la branche, les évaluant et

41- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 2007.

les classant. Elles permettent de réguler le marché du travail interne à la branche car elles facilitent, à partir d'un instrument unique, la mobilité professionnelle dans la branche et les progressions de carrière à l'intérieur des entreprises.

Elles sont aussi à la base des politiques de rémunération des entreprises car elles affectent pour chaque niveau d'emploi une hiérarchie salariale, avec des coefficients permettant le calcul des salaires de base.

Dans une perspective de suppression des inégalités salariales entre les femmes et les hommes, il faut disposer de méthodes qui permettent de reconnaître toutes les exigences des postes, y compris celles qui ont été ignorées et qui sont néanmoins mobilisées dans les emplois à prédominance féminine.

Afin d'apprécier la valeur des emplois de manière juste, il est ainsi nécessaire de remettre en cause les considérations fondées sur des stéréotypes de genre existants dans les méthodes d'évaluation et de classification des emplois.

## RETOUR SUR LES ANCIENNES MÉTHODES D'ÉVALUATION : LES MÉTHODES GLOBALES

### PRÉSENTATION ET EXEMPLES DE MÉTHODES GLOBALES

En France, les premières classifications, élaborées à la fin de la seconde guerre mondiale, s'appuient sur des comparaisons globales et empiriques des catégories de travailleurs. Elles consistent à comparer un emploi aux autres, pris globalement, sans entrer dans le contenu de ces emplois.

Les méthodes globales procèdent directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation en le rangeant par rapport aux autres emplois de l'entreprise. Ces méthodes *« permettent de ranger les emplois de manière ordinale, c'est-à-dire sans se préoccuper du degré de différence ou de la nature de celle-ci, sans les décomposer dans leurs éléments constitutifs<sup>43</sup> »*. Elles n'intègrent donc pas de phase d'analyse.

Ces méthodes se limitent à l'établissement de grilles générales de métiers correspondant à des niveaux de salaires. Ces systèmes visent la détermination des revenus en fonction de la tâche assignée.

42- cf. *Partie II Questionner*

43- *Denimal P., ibid.*



Même si elles sont anciennes, un certain nombre de conventions collectives utilisent toujours ce type de classification.

• **La méthode des comparaisons par paires**

Elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. Le classement est effectué en termes de « est supérieur à ». La même démarche est ensuite opérée avec l'emploi B, et ainsi de suite jusqu'à épuisement de tous les emplois<sup>44</sup>.

La méthode de comparaison par paires est une méthode intuitive qui compare deux postes suivant leur importance et leur contribution aux finalités de l'entreprise.

Cette méthode n'explique pas de quelle manière est obtenue la hiérarchie salariale. Elle résulte d'un consensus prenant appui sur les représentations sociales du groupe évaluateur, par exemple la supériorité « normale » des emplois de l'encadrement sur ceux de l'exécution.

**Exemple de comparaison des emplois par paires<sup>45</sup>**

	SECRÉTAIRE DE DIRECTION	RESPONSABLE PAYE	VENDEUR	HÔTESSE ACCUEIL	RESPONSABLE MAINTENANCE	TECHNICIENNE LABORATOIRE	TOTAL
<b>SECRÉTAIRE DE DIRECTION</b> est supérieur à...				1			1
<b>VENDEUR</b> est supérieur à...	1			1			2
<b>HÔTESSE ACCUEIL</b> est supérieur à...							0
<b>RESPONSABLE MAINTENANCE</b> est supérieur à...	1	1	1	1		1	5
<b>TECHNICIENNE LABORATOIRE</b> est supérieur à...	1		1	1			3
<b>RESPONSABLE PAYE</b> est supérieur à...	1		1	1		1	4

*Lire ainsi: l'emploi de vendeur est supérieur à celui de secrétaire de direction et à celui d'hôtesse d'accueil, sa cotation est de deux points.*

44- Un exemple concret est disponible dans Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., *ibid.*

45- D'après : Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., *ibid.*

Dans cet exemple, on obtient la hiérarchie suivante des emplois, du moins coté au plus coté : hôtesse d'accueil, secrétaire de direction, vendeur, technicienne de laboratoire, responsable paye, responsable maintenance.

En prenant appui sur les représentations sociales des évaluateurs et en l'absence de critères facilitant et objectivant la comparaison, cette procédure d'évaluation conduit à une hiérarchisation consensuelle, socialement acceptable, qui peut être officialisée dans l'entreprise. Simple à mettre en œuvre, intuitive, peu coûteuse et rapide, cette méthode ne peut s'appliquer qu'aux petites structures qui n'ont pas forcément besoin de disposer d'une grande précision dans les écarts entre postes.

• **La méthode de rangement par filières**

Elle est souvent utilisée au niveau des branches professionnelles. Une filière désigne « l'ensemble des emplois d'un même métier ou d'une même spécialité, indépendamment de leur position dans l'échelle de valeur déterminée<sup>46</sup> ». Elle consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes repères. Elle évalue des postes en regard de quelques caractéristiques de postes-repères choisis dans la filière professionnelle.

Par exemple, dans la filière « ventes », il peut exister une dizaine de positions, depuis l'employé de base du magasin jusqu'au directeur des ventes, chacune correspondant à un coefficient. Il s'agit alors d'insérer l'emploi que l'on souhaite classer dans cette filière, au bon niveau compte tenu de son profil, en fonction des positions choisies au départ comme repères.

**Exemple de méthode de rangement par filières<sup>47</sup>**

FILIÈRES, NIVEAUX ET COEFFICIENTS	FABRICATION	COMPTABILITÉ	SECRÉTARIAT	MAINTENANCE	VENTES	INFORMATIQUE
Emploi repère	Opérateur	Aide-comptable	Secrétaire	Opérateur	Employé de magasin	Opérateur
Emploi repère	Régleur					
Emploi repère		Comptable	Secrétaire de direction	Technicien d'atelier		Programmeur

46- Denimal P., *ibid.*

47- Denimal P., *ibid.*

FILIÈRES, NIVEAUX ET COEFFICIENTS	FABRICATION	COMPTABILITÉ	SECRÉTARIAT	MAINTENANCE	VENTES	INFORMATIQUE
<i>Emploi repère</i>						
	Contremaître			Contremaître	Attaché commercial	Analyste programmeur
<i>Emploi repère</i>	Chef d'unité	Chef comptable				Chef de projet
<i>Emploi repère</i>				Ingénieur maintenance	Directeur des ventes	

Lire ainsi : les éléments permettant de comparer les différents emplois sont d'abord la filière à laquelle appartient le poste que l'on veut classer (fabrication, comptabilité, secrétariat, etc.) puis le niveau où le poste se situe au sein de la filière. Le profil du poste est alors comparé aux caractéristiques de l'« emploi repère » jugé représentatif.

### UNE APPLICATION: LES GRILLES DE CLASSIFICATION ISSUES DES ARRÊTÉS « PARODI-CROIZAT »

À la Libération (1944-1947), la régulation salariale est instaurée par l'État. Les salaires sont déterminés par voie administrative et centralisée par le ministre du Travail. En matière de classification et de hiérarchies salariales, ces arrêtés restent des références.

Ces arrêtés définissent les champs professionnels (métiers par branches professionnelles ou au niveau interprofessionnel), les catégories de classement et le classement des différents emplois dans ces catégories (la qualification et la classification déterminent la valeur du salaire minimum horaire et du coefficient pour chaque emploi). La description de chacun des emplois est plus ou moins détaillée selon les emplois.

Cette nomenclature des emplois correspond à une construction sociale, liée en particulier à la capacité de négociation des groupes professionnels. Souvent ce sont les coutumes antérieures propres à chaque secteur professionnel qui sont reprises, issues notamment de textes antérieurs.

La référence aux diplômes est exceptionnelle. Sont principalement pris en compte dans ces classifications le travail de transformation de la matière (intégrant notamment l'effort physique, par exemple, « l'ouvrier manutentionnaire gros travaux ») et la durée de la formation. L'accent est mis sur l'activité technique, la dimension relationnelle est absente.

Jusqu'en 1946 (arrêtés Parodi-Croizat), un abattement de 10 % sur les salaires féminins est prévu dans ces textes. Il faudra attendre la loi du 11 février 1950 pour que la notion de « salaire égal pour un travail égal » soit imposée dans les conventions collectives.

## INTÉRÊT ET LIMITES DE CES MÉTHODES

Malgré leur simplicité et leur apparente équité, ces méthodes sont aujourd'hui critiquées pour leur subjectivité et leur manque de transparence.

Plus largement, on peut leur reprocher de reproduire les hiérarchies traditionnelles, tant celles du marché que celles des entreprises. Le contenu du poste n'est pas analysé.

Ainsi, concernant la valeur relative des emplois de bas niveau hiérarchique, les emplois techniques de production sont généralement mieux valorisés que les emplois administratifs (les salaires ouvriers sont souvent supérieurs aux salaires employés). De même, les emplois d'encadrement technique ou d'ingénieurs sont mieux valorisés que ceux des filières supports (commercial, administration).

En l'absence de critères explicites, ces méthodes reproduisent les hiérarchies traditionnelles implicites et largement intériorisées par tous, comme la technicité de l'emploi, l'encadrement ou la force physique, critères qui correspondent souvent aux emplois majoritairement occupés par des hommes et souvent survalorisés par rapport à d'autres types d'efforts ou de compétences présents dans les emplois majoritairement féminins.

De la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à l'apparition d'une nouvelle méthode dite par critères classants en 1975, ces différentes méthodes ont été utilisées par les partenaires sociaux pour élaborer les grilles de classification au niveau des branches et négocier les salaires. Elles correspondaient aux préoccupations du moment : la priorité des syndicats concernait la hausse générale des salaires.

## FONCTIONNEMENT DES MÉTHODES ANALYTIQUES DITES À CRITÈRES CLASSANTS

Peu à peu, les méthodes d'évaluation des emplois ont été revues en y substituant une approche analytique. Contrairement aux précédentes, les méthodes utilisées à compter des années 1975 en France, dites méthodes analytiques par points et par critères ou grilles à critères classants, introduisent une phase

d'analyse entre la description des emplois et leur classement, qui est effectuée en fonction de critères précis.

Jugées plus objectives que les précédentes, elles facilitent les comparaisons de salaires en fonction des emplois entre entreprises qui utilisent la même méthode.

Ces méthodes d'origine américaine s'appuient sur l'analyse des emplois en rapport avec un nombre de critères prédéfinis auxquels on attribue des valeurs prédéterminées selon la fréquence et l'importance de chaque critère. C'est à ce titre que ces pratiques sont appelées méthodes critérielles ou analytiques. Elles procèdent à une évaluation « a posteriori » issue de la cotation des postes réellement existants et analysés<sup>48</sup>.

Ces méthodes basées sur la description des emplois et l'évaluation de chaque emploi en fonction de différents critères, introduisent de la rigueur dans le processus d'évaluation des emplois mais n'ont pas été conçues pour répondre à un objectif d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

L'accord de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières est un des premiers accords de branche à appliquer les critères classants d'autonomie, de responsabilité, de type d'activité et de connaissances requises pour l'élaboration des niveaux de la grille. Il constituera une référence du courant devenu aujourd'hui majoritaire.

L'évaluation des emplois effectuée avec des méthodes analytiques repose sur 5 étapes :

### **1. Identification des emplois**

Découper l'entreprise ou la branche en emplois caractéristiques de l'entreprise ou de la branche, homogènes en termes techniques et en termes de niveau. Identifier les emplois dits emplois-repère.

### **2. Analyse et description des emplois**

Relever par des questionnaires, de l'observation, des enquêtes, avec les salariés et les managers, le service RH... les spécifications des emplois relatives : aux missions, aux tâches à accomplir, à l'environnement de travail, aux relations internes et externes, à l'autonomie, aux moyens à mettre en œuvre...

48- Donnadieu G., Denimal P., *Classification, qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, ed. Liaisons, 1993.

### 3. Evaluation analytique des emplois

Procéder à la « cotation » des emplois, en s'appuyant sur des critères.

- **Sélectionner et définir des critères communs**

Une liste non exhaustive de critères est énoncée par le BIT (1984) : Aptitude à travailler sous pression, Contacts personnels, Analyse de jugement, Créativité, Autonomie dans le travail, Dextérité, Connaissances, Effets d'erreurs, Complexité du travail, Effort intellectuel, Conditions de travail, Effort physique, Expérience professionnelle, Relations et tact, Formation, Responsabilités financières, Gestion de ressources, Responsabilités des rapports et documents, Initiative, Responsabilité à l'égard d'équipements, Instruction, Qualifications professionnelles, Planification et coordination, Savoir-faire, Précision, Solution de problèmes, Prise de décision, Surveillance à exercer, Surveillance subie...

Selon le BIT, ces critères sont regroupés en critères généraux : qualifications (diplôme/expérience), efforts, responsabilités et conditions de travail, eux-mêmes divisés en sous-critères.

- **Diviser les sous-critères en niveaux.**

Il s'agit de fixer les niveaux à attribuer à chaque critère. Les niveaux doivent permettre le classement de tous les postes, du plus bas au plus élevé, d'une manière équilibrée, et leur gradation doit être évidente pour tout le monde, c'est-à-dire pour les évaluateurs et les personnes titulaires des emplois évalués. Par exemple, le critère « Autonomie » peut être divisé en 4 niveaux, chacun clairement défini et allant du niveau 1 d'absence d'autonomie (emploi appliquant des consignes précises et avec un contrôle régulier) au niveau 4 correspondant à une très grande autonomie.

- **Déterminer la pondération des critères et/ou sous-critères, c'est-à-dire l'importance relative de chaque critère**

La pondération des critères est également importante car elle indique le poids, l'importance de chacun des critères dans l'évaluation et peut donc être très influente sur la valeur de l'emploi. La pondération est fonction de l'objectif et de la politique de l'entreprise ou de la branche, ce que les évaluateurs considèrent comme ayant de la valeur.

- **Allouer les points aux différents niveaux**

Il s'agit d'attribuer à chaque niveau une valeur numérique. Par exemple, à chacun des 4 niveaux du critère « Autonomie » est attribué un nombre de points.

Le choix des points par niveau et le type de progression entre niveaux sont variables d'une méthode à l'autre : chiffres élevés afin d'éviter les points décimaux et pour donner une progression des niveaux claire, progression arithmétique, géométrique ou aléatoire...

- **Evaluer les emplois**

Chaque emploi ou emploi-repère est évalué avec les critères choisis. Les points accumulés par critères et/ou sous-critères sont additionnés permettant d'attribuer un nombre total de points par emploi, la « valeur » de l'emploi, sa cotation, son « score ».

#### **4. Classification des emplois évalués**

La détermination du score de chacun des emplois évalués permet de les classer les uns par rapport aux autres, et d'établir une hiérarchie des emplois, une grille de classification professionnelle. Les scores proches sont rassemblés en classes d'emplois auxquelles sont attribués des coefficients hiérarchiques. Les emplois ayant les scores proches ont donc le même coefficient hiérarchique.

#### **5. Détermination de la « valeur monétaire » des emplois et de la grille salariale**

Les coefficients hiérarchiques sont « transformés » en salaire de base par la « valeur du point » issue de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires. Les coefficients hiérarchiques et salaires de base sont ainsi classés dans la grille salariale.

Cette méthodologie est aménagée par de nombreux cabinets spécialisés en management : HAY, TOWERS WATSON, AON HEWITT. Souvent développées pour des sociétés multinationales, ces méthodes couvrent toute l'échelle des emplois en ayant de vrais enjeux de mobilités internationales pour les cadres dirigeants.

### **FOCUS SUR LA MÉTHODE HAY**

La méthode Hay est sans doute la plus connue et la plus généralisée. Elle est introduite en France en 1966 à l'occasion de la création du cabinet Hay France, au départ pour les emplois de cadres. La méthode Hay est particulièrement utilisée par les sociétés multinationales pour les emplois de cadres dirigeants car elle facilite la comparaison de salaires entre pays.

Depuis plus de 30 ans, consultants et négociateurs de classifications professionnelles s'y réfèrent aux niveaux tant institutionnel, que des branches et des grandes et moyennes entreprises.

La méthode Hay suit le fonctionnement général des méthodes analytiques. Sont soulignées ici certaines de ses spécificités.

## DES CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES ARTICULÉS AUTOUR DE LA FINALITÉ DU POSTE

Le manuel d'évaluation des postes de HayGroup précise que : « *tout poste existe pour produire des résultats, et il est possible d'identifier pour chaque poste un certain nombre d'objectifs qui doivent être atteints afin que la performance du poste soit satisfaisante. Pour mesurer la finalité, nous évaluons l'importance globale de ces objectifs en considérant l'ampleur de la fraction des activités de l'organisation qui est le plus clairement affectée par le poste, l'autonomie du poste et son impact plus ou moins direct sur les résultats. Afin de produire les résultats qui en sont attendus, le poste exige certaines connaissances et expériences (compétences), et une certaine capacité pour analyser, évaluer, raisonner, arriver à des conclusions et les exprimer (initiative créatrice).* »

### Critères et sous critères de la méthode Hay

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	NIVEAUX
<b>Compétence</b>	1. Connaissances requises	Elémentaire/professionnelle élémentaire/ professionnelle/professionnelle supérieure/technique ou spécialisée de base/technique ou spécialisée confirmée/expertise ou administration supérieure/ éminente
	2. Capacité d'organisation et/ou de management	Non significative/minimale/homogène/hétérogène/ large
	3. Compétences relationnelles	Normale/importante/indispensable
<b>Initiative créatrice (résolution de problèmes)</b>	4. Cadre de la réflexion	Routine stricte/routine normale/semi-routine/ normalisé/clairement défini/largement défini/défini très généralement/défini abstraitement
	5. Exigences/Difficultés des problèmes à résoudre	Mémoire sélective/référence à des modèles/ interpolation/extrapolation/pensée créatrice
<b>Finalité</b>	6. Liberté d'action	Étroite/contrôlée/normalisée/réglée généralement/ dirigée/guidée/orientée/orientée stratégiquement/ pratiquement non orientée
	7. Ampleur du champ d'action	Indéterminée ou très faible/faible/moyenne/grande/ très grande
	8. Impact + ou - direct du poste sur le champ d'action	Lointain/contributif/partagé/primordial



### CROISEMENT DES SOUS-CRITÈRES : UNE APPROCHE MATRICIELLE

Une des originalités de la méthode Hay est d'être une méthode matricielle à progression géométrique. À chacun des trois grands critères correspond un certain poids, déterminé par la combinaison de la valeur accordée à chaque sous-critère.

Autrement dit, chaque critère sera l'objet d'un tableau matriciel : une table, dans laquelle les niveaux des sous-critères se croisent afin de déterminer un nombre de points par critère.

Par exemple, le nombre de points attribués au critère « Compétence » sera le résultat du croisement de 3 sous-critères : « connaissances requise » (8 niveaux), « capacité de management » (5 niveaux) et « compétences relationnelles » (3 niveaux).

#### Extrait de la table matricielle du critère Compétence<sup>49</sup>

		Relation	CAPACITÉ DE MANAGEMENT						
			Non significative			Minimale			Homogène...
			1	2	3	1	2	3	1...
CONNAISSANCES REQUISES	Elémentaire		38	43	50	50	57	66	66
			43	50	57	57	66	76	76
			50	57	66	66	76	87	87
	Professionnelle élémentaire...		50	57	66	66	76	87	87
			57 ...	66	76	76	87	100	100

Le critère « Compétence » peut ainsi permettre d'acquérir entre 38 et 1400 points.

Le critère « Finalité » s'étend entre 10 et 2 800 points.

Le critère d'« initiative créatrice » est considéré comme un pourcentage d'utilisation de la compétence dans les processus mentaux de résolution de problèmes (entre 10 % et 100 %).

Il faut pourtant retenir que le nombre de niveaux semble pouvoir varier et donc l'éventail des points également.

<sup>49</sup>- Table établie à partir de valeurs modifiées.

## PARTIE II

# QUESTIONNER

## → Des méthodes de classification apparemment neutres mais qui peuvent être discriminatoires

### TROIS ÉTUDES DE CAS

LES PROBLÈMES LIÉS AUX CHOIX DES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET À LEUR APPRÉCIATION

LES PROBLÈMES LIÉS À L'OMISSION DE CERTAINS CRITÈRES

LES PROBLÈMES LIÉS À LA SURÉVALUATION DE CERTAINS ÉLÉMENTS

LES PROBLÈMES LIÉS AU JEU DES NIVEAUX ET PONDÉRATION DES CRITÈRES

LES PROBLÈMES LIÉS AU MANQUE DE TRANSPARENCE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

S'essayer à l'exercice d'une analyse critique des méthodes de classification existantes est nécessaire pour identifier concrètement les critères et principes de fonctionnement susceptibles d'induire des discriminations à l'égard des emplois occupés majoritairement par des femmes et prendre conscience de la prégnance des stéréotypes de genre dans l'appréciation qui est faite de ces critères.

### TROIS ÉTUDES DE CAS

Trois exemples d'évaluation analytique sont étudiés ici sous l'angle des inégalités entre femmes et hommes : la méthode de classification Hay et les classifications de la branche des sociétés d'assurance et de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

Le choix de s'interroger sur la méthode Hay est motivé par le fait qu'elle constitue l'une des méthodes les plus utilisées dans les grands groupes au point qu'elle ne paraît plus discutable.

S'agissant des deux branches retenues, différentes raisons motivent ce choix. Tout d'abord, il s'agit de branches très féminisées qui s'inscrivent toutes les deux dans des démarches d'égalité entre femmes et hommes.

Caractéristique de l'emploi administratif, avec une forte proportion de cadres, la branche des sociétés d'assurances (« Assurance ») propose une méthodologie de classification qui laisse l'évaluation des emplois et la réalisation de la grille de classification à la responsabilité des entreprises. Un protocole de mise en application de la classification est précisément détaillé. Les critères retenus s'inspirent fortement de la méthode Hay.

La branche du commerce propose des innovations organisationnelles cherchant à la fois à développer la flexibilité du travail et à allonger le temps de travail, dans un secteur où le temps partiel d'embauche est important. La classification est à la fois récente et complète dans sa méthodologie. Elle décrit précisément la méthode à suivre et propose une grille finale de fonctions-repères. Cette classification est d'autant plus intéressante que la moitié des salariés de la branche sont dans des PME (indépendants et franchisés).

Les classifications de branche qui ont fait l'objet de cet exercice présentent des résultats généralisables à d'autres branches professionnelles: elles témoignent du caractère non intentionnel et invisible de certaines pratiques pour autant susceptibles d'entraîner une sous-évaluation des emplois à prédominance féminine.

Par ailleurs, elles ont adopté des grilles de classification différentes, l'une reposant essentiellement sur la méthode Hay, l'autre plus récente, cherchant à s'adapter à l'évolution du secteur.

### **Présentation des grands principes de la classification de la branche « Commerce »**

**La méthode d'évaluation utilise 5 critères pondérés:** Connaissances: 12,5 %, Aptitude: 12,5 %, Relations: 25 %, Responsabilités: 25 %, Autonomie: 25 %.

La somme des points obtenus pour chaque critère donne un nombre de points compris entre 100 et 600 qui permet de positionner la fonction dans 9 niveaux détaillés comme suit:

#### **Employés et ouvriers**

Niveau 1: exécution de travaux simples ne nécessitant pas de connaissances préalables particulières

Niveau 2: exécution de travaux impliquant un savoir-faire et la responsabilité d'appliquer des directives précises

Niveau 3: exécution de travaux qualifiés avec une part d'autonomie nécessitant une maîtrise professionnelle

Niveau 4: exécution de travaux hautement qualifiés avec la possibilité sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique de conduire des travaux d'exécution.

#### **Techniciens - Agents de maîtrise**

Niveau 5: participation à la définition des programmes de travail et à la réalisation des objectifs de l'établissement

Niveau 6: élaboration des programmes de travail et choix des méthodes et procédés à partir d'objectifs et de moyens définis

#### **Cadres**

Niveau 7: participation à l'élaboration des objectifs et à la réalisation de ceux-ci dans son unité (établissement, service)

Niveau 8: responsabilité du choix des moyens et de la réalisation des objectifs

Niveau 9: participation à la définition de la politique de l'entreprise

Chacun des 9 niveaux regroupe des fonctions dont l'évaluation donne un résultat comparable quel que soit le métier exercé (commerce, logistique, administration...) dans une fourchette homogène de 55 points.

Les fonctions-repères sont donc classées en 9 niveaux (avec un écart constant de 55 points entre chacun des 9 niveaux). Et les 9 niveaux sont eux-mêmes répartis en 3 catégories (employés/ouvriers, AMT, cadres).

La CCN donne pour chacun des 9 niveaux, une liste de fonctions-repères, avec leur définition en quelques lignes.

La méthode de classification est illustrée par une liste de fonctions-repères et un exemple de classification minimale, qui permettent aux entreprises, selon leur structure, soit de l'utiliser telle quelle, soit de l'adapter à leur propre situation.

## Présentation des grands principes de la classification de la branche « Assurances »

La méthode utilise 5 critères:

Formation/expérience,  
Conception/résolution de problèmes,  
Dimension relationnelle,  
Autonomie,  
Contribution.

La pondération des critères n'est pas prédéfinie. Mais la convention collective précise qu'aucun des critères pris isolément ne peut avoir un poids inférieur à 15 % ni supérieur à 25 %. Et que le critère formation/expérience ne peut avoir un poids inférieur à 20 %.

7 classes de fonctions sont constituées, dans l'ordre croissant des compétences requises. Les cadres étant positionnés en classes 5, 6 et 7.

La fonction est définie comme « tout un ensemble d'activités professionnelles ou de missions confiées ou susceptibles de l'être à une même personne selon le dispositif d'organisation adopté par l'entreprise ».

La méthode s'arrête à la définition de ces critères et à la décomposition en degrés, enrichis avec des exemples dans 4 domaines d'activité: 2 domaines « assurances » (souscription et gestion des contrats, règlement) et 2 domaines « hors assurances » (informatique, comptabilité).

Il revient à chaque entreprise de mener l'évaluation des fonctions et leur classification.

## LES PROBLÈMES LIÉS AUX CHOIX DES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET À LEUR APPRÉCIATION

Les critères utilisés peuvent apparaître comme neutres ; néanmoins, leur mise en œuvre peut conduire à défavoriser les emplois typiquement féminins. Cette situation renvoie à la notion de discrimination indirecte (cf. Partie I COMPRENDRE).

### LES CRITÈRES « FORMATION », « EXPÉRIENCE », « CONNAISSANCES »

- Le diplôme requis n'est pas précisé

Dans la branche « Commerce », le choix est fait de ne pas préciser le niveau de formation ou de diplôme requis, ce qui peut s'expliquer par la culture du secteur qui souhaite favoriser la mobilité interne sans pré-requis de formation. Le niveau et la nature des connaissances requis pour le poste sont donc laissés à l'appréciation potentiellement subjective des évaluateurs.

Ce flou laissé quant au niveau et type de connaissances attendues peut cependant accroître le risque de déclassement des emplois.

#### Le risque particulier de déclassement des emplois à prédominance féminine

Le déclassement désigne habituellement « la situation des personnes qui possèdent un niveau de formation supérieur à celui normalement requis pour l'emploi qu'elles occupent »<sup>50</sup>. Il s'agit ici de veiller à ce que l'absence d'indication sur le niveau de formation ou le type de diplôme requis ne contribue pas à accentuer le décalage entre la formation acquise des salariés et celle requise pour la tenue de l'emploi.

Par exemple, l'accord de la branche « Assurance » mentionne le niveau de formation requis et le niveau de formation qui « serait normalement demandé dans le cas d'une embauche extérieure ». Ce renvoi aux exigences « normales » du marché de l'emploi rend du même coup imprécis la détermination du niveau de formation attendu.

Autre exemple, dans la méthode Hay, le sous-critère de connaissances renvoie « aux disciplines scientifiques, techniques spécialisées et aux méthodes de travail pratiques ». Les formations généralistes, quelles que soient leur niveau, n'y semblent donc pas intégrées.

50- Fondeur Y., Le déclassement à l'embauche, *Rapport réalisé pour le Commissariat général du plan, septembre 1999.*

Ce choix peut constituer un vrai risque de déclassement professionnel pour les femmes dès lors que l'on sait que celui-ci concerne davantage les filières de formation générale, notamment le niveau bac où les filles sont plus nombreuses que les garçons, par rapport aux filières professionnelles et industrielles<sup>51</sup>.

Enfin, dans les faits, le déclassement est susceptible de modifier à la hausse la qualité de la prestation de travail réalisée par l'individu et de fait sa valeur: la personne déclassée peut, du fait de la détention d'un niveau de formation supérieur à celui requis, améliorer les «process de travail», prendre des initiatives, enrichir ses missions... sans que cette contribution soit valorisée en termes de rémunération.

- **L'«équivalence en expérience» du diplôme est rarement définie**

Dans la branche « Assurance », le niveau de connaissances requis pour occuper le poste renvoie à un niveau précis de diplôme et à «son équivalent en expérience». Toutefois, ni la durée, ni le contenu de l'expérience ne sont précisés.

La marge d'appréciation relative à ce critère est donc très importante et peut être source de subjectivité et d'aléa. L'expérience est-elle considérée uniquement dans le même secteur? Comment est valorisée l'expérience à temps partiel? L'expérience acquise par des carrières discontinues a-t-elle la même valorisation? L'expérience prise en compte doit-elle être uniquement dans une fonction identique?...

## **LES CRITÈRES « APTITUDE », « CONCEPTION », « RÉOLUTION DE PROBLÈMES », « AUTONOMIE »**

- **Le critère « problèmes à résoudre » est souvent apprécié de façon restrictive dans les emplois administratifs et/ou de services.**

Dans la branche de l'assurance sous le terme de « conception » ou dans la méthode Hay (notion de « problem solving » traduit en français par l'initiative créatrice), ces critères semblent réservés à des emplois stratégiques ou très techniques, alors même que beaucoup d'emplois administratifs, d'appui ou relationnels sont également concernés par la résolution des problèmes.

Dans la méthode Hay, l'initiative créatrice est définie comme le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite l'emploi pour analyser, évaluer, raisonner,

51- Centre d'analyse stratégique, La mesure du déclassement, n°20, rapport coord. par Marine Boisson, La Documentation française, 2009.

créer, aboutir à des conclusions et les exprimer. Le critère d'initiative créatrice renvoie à l'intensité du processus mental qui utilise la compétence pour identifier, définir et résoudre un problème.

La mise en œuvre de ce critère peut induire une discrimination à l'égard des emplois à prédominance féminine : par exemple, la survalorisation de l'innovation technologique par rapport à d'autres types d'innovation d'ordre plus fonctionnel, organisationnel et moins visibles.

Des personnes occupant des emplois à prédominance féminine sont amenées quotidiennement à concevoir des outils, des documents... afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel. La création « d'outils partagés » améliorant l'organisation du travail, la coordination entre les services, la mutualisation des informations caractéristiques des fonctions supports relèvent de l'initiative créatrice.

De même, la répétition (potentiellement forte) des problèmes, mêmes simples, n'est pas intégrée dans l'évaluation de ce critère. Le critère d'initiative créatrice de la méthode Hay valorise la complexité des problèmes à résoudre mais la répétition de problèmes simples ou peu visibles n'est pas prise en compte (anticipation des problèmes relationnels, fluidité de la communication entre les services).

- **L'anticipation des problèmes est davantage attribuée aux emplois à prédominance masculine**

L'anticipation ne correspond pas uniquement à des emplois très élevés, ou considérés comme stratégiques, ou au cœur du métier technique de l'entreprise. Nombre d'emplois d'assistantes ont, par exemple, comme mission implicite ou explicite la prévention de problèmes : cela suppose l'anticipation des besoins logistiques, de planning, de questions organisationnelles, de faire en sorte que tout se passe bien, tout soit bien préparé... Tout ce travail d'anticipation est invisible et n'apparaît que lorsqu'il n'est pas fait ou mal fait.

- **Le critère de résolution de problème n'est souvent envisagé que sous un angle strictement technique.**

La résolution de problèmes relationnels, la résolution de conflits mériteraient d'être valorisée comme une technique, une capacité professionnelle, relevant de techniques d'écoute et de communication. Si certains de ces aspects peuvent être intégrés dans le critère « dimension relationnelle », il est indispensable que l'évaluation prenne en compte les particularités techniques de la communication et de la résolution de problèmes humains : les rapports aux clients et les situa-



tions d'interface, le caractère multidimensionnel d'une fonction (addition des rôles et donc des acteurs, des problèmes rencontrés...) et le risque de demandes contradictoires qui nécessitent un arbitrage continu.

Le critère analysé ne paraît pas, non plus, prendre en compte l'urgence des problèmes à résoudre. Ces oublis peuvent nuire à la valorisation d'emplois à prédominance féminine et doivent être intégrés dans la description de ce critère.

- **Le critère « aptitudes » ne semble être assimilé qu'à de simples qualités personnelles**

Le terme d'aptitude, utilisé dans la branche du commerce, même défini comme « la capacité à réagir face aux situations rencontrées dans l'exercice de la fonction » est délicat dans son utilisation car le risque d'associer ces aptitudes à des qualités individuelles, potentiellement sexuées, considérées comme innées ou naturelles, est réel. Les aptitudes sont trop souvent associées au titulaire du poste et non reconnues dans la classification des fonctions comme une réelle compétence acquise. Ceci est préjudiciable à l'équitable valorisation des emplois à prédominance féminine.

- **La compréhension du critère de l'autonomie est trop restrictive**

La notion d'autonomie a connu un enrichissement vers la fin des années soixante-dix en lien avec les évolutions du travail. Aujourd'hui, on inclut non seulement la marge de manœuvre dont dispose le salarié, mais aussi la possibilité d'anticiper et de développer ses compétences. Or, comme déjà évoqué, la possibilité d'anticiper est une exigence qui fait partie du travail d'organisation de nombreux emplois à prédominance féminine, dans les métiers d'assistance et de service à autrui, dans le secteur des assurances ou plus largement les secteurs du commerce, du soin ou de l'éducation. On sait également combien des emplois, même apparemment peu ou moyennement qualifiés mais majoritairement occupés par des femmes, exigent une actualisation autonome et constante des connaissances concernant des produits ou des logiciels très fréquemment renouvelés. La définition de l'autonomie doit aussi être mise en lien avec les exigences de polyvalence et de polyactivité présentes dans certains secteurs d'activité comme celui du commerce, où il est même érigé en règle de base<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> L'accord prévoit à l'article 4-6 des règles de base s'imposant à tous les salariés mais non intégrées dans les critères d'évaluation des emplois. Ces règles sont pourtant essentielles : exécution exceptionnelle de travaux relevant d'une autre fonction-repère, rôle de formateur, sécurité des clients et collègues, etc.

## LES CRITÈRES «RESPONSABILITÉS», «FINALITÉ» ET «CONTRIBUTION»

- Des critères qui sont souvent appréciés en fonction des seuls enjeux économiques ou financiers

Ces critères sont souvent définis sous l'angle de la seule responsabilité économique: par exemple dans la branche assurance, «ce critère vise à apprécier l'influence de la fonction sur le marché, les résultats et l'image de l'entreprise compte tenu de son positionnement au sein de la structure». Ils survalorisent les emplois considérés comme financièrement stratégiques pour l'entreprise, sous-valorisant les fonctions support de l'entreprise, très majoritairement occupées par les femmes.

Dans la méthode Hay, la finalité représente le degré d'influence et de contribution du poste aux résultats de l'organisation. Alors même que dans un arrêt récent (références Bastien), le juge a démontré que les fonctions commerciales d'une entreprise étaient certes déterminantes pour son chiffre d'affaires mais étaient dépendantes d'autres fonctions organisationnelles ou administratives. À partir de différents critères d'évaluation, il a reconnu la même valeur entre les fonctions dites support et celles contribuant directement au chiffre d'affaires.

### **Extrait de l'audition de Michel Allard, consultant RH, le 29 avril 2011 concernant l'application du critère de Finalité de la méthode Hay:**

*«Bien souvent les postes fonctionnels avaient un impact «contributif» (degré faible) alors que les postes de manager, occupés par des hommes, avaient un impact «primordial» (degré élevé).*

*Même si les postes dits d'appui étaient considérés comme importants, ils étaient en fait dévalorisés sur ce critère et auraient pu être mieux valorisés et placés au niveau «partagé» (degré intermédiaire)».*

- Le critère de la responsabilité est a priori associé à l'encadrement et à la position hiérarchique

Le critère de responsabilité reflète souvent le positionnement hiérarchique; il est construit comme une légitimation de la hiérarchie existante.

Ainsi, les fonctions d'accueil, en contact avec les clients externes, ou portant l'image de l'entreprise, ne sont pas valorisées sous l'angle de leur responsabilité, car elles ne sont pas directement en situation de vente ou de négociation. Dans

certaines secteurs, comme celui du commerce, la co-responsabilité de l'image de l'entreprise est une règle de base de l'ensemble de l'organisation. On constate que l'évaluation de l'emploi au plus faible niveau de la hiérarchie ne prend pas en compte cette dimension. Les hôtesses de caisse, qui sont souvent l'unique contact du client avec l'entreprise, ont leur part de responsabilité dans la fidélisation de la clientèle, par exemple, en proposant une carte de fidélité. Cette forme de contribution pourrait être prise en compte dans la valorisation de ce critère.

- **Les responsabilités liées à la formation et à la transmission de savoirs sont souvent omises**

Certaines responsabilités comme celles de la formation des collègues et de la transmission des savoirs et savoir-faire à des pairs et éventuellement aux niveaux supérieurs si une forte mobilité des cadres existe dans l'entreprise, concernent particulièrement les emplois d'assistantes fortement féminisés.

- **Le critère de contribution génère trop de redondances**

La contribution comme critère d'évaluation est discutable et redondant car l'évaluation de l'emploi mesure la contribution de chaque emploi à l'organisation et n'est donc pas un des critères de l'évaluation mais son résultat.

Par ailleurs, certaines contributions ne peuvent exister qu'à moyen terme ou ne peuvent être évaluées que de manière qualitative, pour les postes ayant une forte dimension humaine et/ou organisationnelle.

## LE CRITÈRE « RELATIONS »

Le critère relations peut apparaître comme favorable à l'évaluation des emplois à prédominance féminine souvent en situation d'interface. Néanmoins de nombreux risques de discrimination existent.

- **La dimension relationnelle peut être réduite à une « simple convivialité professionnelle »**

Dans les premiers niveaux de ce critère des deux branches étudiées, les compétences relationnelles sont associées à « une simple convivialité professionnelle », ce qui semble très réducteur et surprenant dans un secteur d'activité comme le Commerce ouvert au public avec de nombreuses relations dès les plus bas niveaux de classification.

- **Les compétences relationnelles sont trop souvent assimilées à des qualités dites « naturelles »**

Pour une application équitable de ce critère, les « compétences » relationnelles qui relèvent de caractéristiques professionnelles ne doivent pas être assimilées à des « qualités » relationnelles, qui sont souvent pensées comme étant innées ou naturelles aux femmes occupant la fonction.

- **La résolution des problèmes relationnels et des conflits n'est pas intégrée aux compétences relationnelles**

Les emplois à prédominance féminine sont souvent des emplois d'interface, en relation avec des interlocuteurs différents, sans responsabilité hiérarchique associées, dans lesquelles pourtant la nécessaire résolution des situations conflictuelles est fréquente.

De même, la répétition et le changement de nature des relations, la multiplicité des types d'interactions simultanées (en situation de traitement rapide des clients, de bruit,..) n'est pas intégrée, ce qui peut particulièrement sous-valoriser les emplois d'hôtesse de caisse ou d'encadrement en magasin.

## **LES PROBLÈMES LIÉS À L'OMISSION DE CERTAINS CRITÈRES**

- **L'exemple de la branche Commerce**

La convention de la branche Commerce, prévoit que « les fonctions-repères sont décrites de manière non exhaustive. Elles comportent donc des activités non énumérées qui font néanmoins partie de l'exercice du métier. » Un certain nombre de tâches n'apparaissent pas dans la description des emplois et ne sont donc pas prises en compte au moment de l'évaluation des emplois. Il s'agit d'un socle de compétences commun à tous les emplois, requérant d'exercer :

- plusieurs fonctions de nature différente (polyactivité);
- un rôle de formateur;
- responsabilité liée à l'image de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle;
- en permanence la propreté et l'entretien du matériel utilisé, l'utilisation d'outils informatiques;
- la réalisation d'inventaires....

Ces activités mobilisent un certain nombre de compétences qui devraient figurer dans le critère « connaissances ». Considérer que l'évaluation sera de fait

non exhaustive revient à entériner la non valorisation de nombreuses tâches réalisées dans les emplois très féminisés.

Par ailleurs, l'absence de reconnaissance explicite des connaissances informatiques peut sous-valoriser particulièrement certains emplois à prédominance féminine (par exemple, les techniques informatiques de certaines caisses).

- **L'omission de la variété des tâches**

Dans la branche Assurance, les négociateurs ont précisé que lorsque les tâches ou missions qui composent un même emploi peuvent être évaluées à des niveaux différents pour un critère, alors le niveau du critère retenu sera celui qui correspond aux tâches ou missions dominantes et permanentes de l'emploi. Cette règle peut être très complexe à mettre en œuvre compte tenu de l'évolution de l'organisation du travail et des emplois. Par ailleurs, faire reposer l'évaluation sur les tâches ou missions dominantes et permanentes assignées à l'emploi peut être particulièrement discriminant pour les emplois à prédominance féminine souvent très multidimensionnels et « multitâches ».

En effet, les analyses d'emplois menées par Lemièrre et Silvera (2010)<sup>53</sup> montrent de nettes différences entre :

- d'un côté, des emplois à prédominance masculine associés à un « vrai métier », bien délimité, avec un rôle dans l'organisation et une « culture métier » forte, assise sur une légitimité technique et en adéquation avec les valeurs syndicales et les revendications collectives ;
- de l'autre côté des emplois à prédominance féminine, parmi lesquels des emplois ayant un même intitulé pour une diversité de réalités professionnelles (dans la même organisation), ce qui génère des compétences invisibles, non reconnues, des emplois « fourre-tout », dont les contenus sont assez personnalisés, avec des prises d'initiatives individuelles, au-delà du prescrit.

- **L'omission des exigences liées à la polyvalence et à la polyactivité**

La convention collective de la branche Commerce précise que la polyactivité doit être proposée en priorité au personnel titulaire d'un contrat de travail à temps partiel qui souhaite exercer une deuxième activité. Il s'agit d'une mesure permettant à la fois l'accroissement du temps de travail des salariés à temps partiel dans la branche et la flexibilité organisationnelle compte tenu du flux

53- Lemièrre Séverine, Silvera Rachel, « Comparer les emplois entre femmes et hommes : de nouvelles pistes pour réduire les inégalités de salaire », La Halde, La Documentation française (2010).

des clients dans le magasin. Les hôtesses de caisse sont donc particulièrement concernées.

La polyvalence, comme la polyvalence, sont des notions expliquées dans l'accord de branche et sont pratiquées dans les magasins mais elles ne sont pas évoquées pour la détermination de la classification professionnelle.

En effet, un type de polyvalence est intégré dans les règles de base (non intégrées comme critères d'évaluation) de la branche : « dans une filière déterminée, la fonction d'un niveau donné inclut l'exécution des tâches des fonctions des niveaux inférieurs » et « l'exécution à titre exceptionnel de travaux annexes relevant d'une autre fonction-repère peut être requise ».

Ainsi, les emplois particulièrement touchés par ces formes de polyvalence ne bénéficient pas d'un meilleur positionnement dans la classification. À titre individuel, la convention ne semble pas prévoir de majorations ou primes individuelles spécifiques à ces situations.

Dans le cadre de la polyvalence, les textes prévoient néanmoins que selon le temps exercé en polyvalence, l'individu puisse être repositionné dans la fonction-repère la plus haute.

Mais à aucun moment n'est envisagée la reconnaissance des compétences liées à la polyvalence : les aptitudes développées, les connaissances acquises... du fait de passer d'une fonction à une autre.

La classification pourrait par exemple prévoir un niveau supérieur de classification pour les fonctions d'hôtesse de caisse polyvalentes, fonction dans laquelle les critères d'aptitude, de responsabilité ou de connaissances seraient mieux valorisés.

- **L'omission des exigences liées aux conditions de travail**

Alors que le BIT considère les conditions de travail comme un critère de l'évaluation des emplois, celui-ci n'existe pas dans les méthodes d'évaluation et grilles de classification professionnelles en France.

L'ajout d'un 4<sup>e</sup> grand critère mesurant les conditions de travail dans la méthode Hay a été une des grandes modifications à la méthode apportée par l'Etat d'Oregon (cf. sous-partie « S'appuyer sur les initiatives étrangères »).

## LES PROBLÈMES LIÉS À LA SURÉVALUATION DE CERTAINS ÉLÉMENTS

- Des critères « Conception-résolution de problèmes », « Autonomie », « Contribution », « Finalité », « Initiative créatrice » redondants

De nombreuses méthodes ou classifications articulent plusieurs de ces critères alors même que les exigences évaluées par ceux-ci sont les mêmes. Ces critères valorisent *in fine* les mêmes contenus de travail et le même niveau de complexité, ce qui augmente leur pondération. Par exemple, ils rassemblent à eux trois entre 45 et 75 % pour l'Assurance et 62,5 % de la pondération pour le Commerce.

Si cela survalorise certains contenus d'emploi, la conséquence de ces redondances est aussi de multiplier les éléments sous-valorisés et les risques de sous-valorisation pour les emplois à prédominance féminine.

- Des critères « standardisés » par la méthode Hay et fondés sur les seuls résultats financiers

Les critères utilisés en France sont largement inspirés de ceux de la méthode Hay. Or, la méthode Hay a été créée pour l'analyse des emplois de cadres dans les années 1940 aux Etats-Unis et a peu évolué. Elle est centrée sur la finalité de l'emploi, ses effets sur les résultats de l'entreprise. La difficulté à déterminer l'impact de certains emplois sur les résultats est ici totalement minimisée : emplois dits supports, résultats indirects, impacts sur le moyen ou long terme, résultats qualitatifs complexes à mesurer... Cela renvoie à la fois aux risques de sous-valorisation des emplois à prédominance féminine et plus largement à la difficulté d'adaptation de la méthode Hay à des modes d'organisation du travail autres que hiérarchiques, par exemple aux organisations par projets ou en réseaux.

## LES PROBLÈMES LIÉS AU JEU DES NIVEAUX ET PONDÉRATION DES CRITÈRES

- Le fait d'accorder moins de niveaux à certains critères peut conduire à les sous-valoriser

La méthode Hay accorde une moindre valeur au sous-critère des compétences relationnelles, en le dotant d'un nombre limité de niveaux (3) par rapport à d'autres sous-critères (par exemple la capacité de management auquel sera accordé une valeur pouvant aller jusqu'à 5 niveaux, ou les connaissances jusqu'à 8 niveaux).

La méthode Hay utilise des sous-critères ayant des niveaux très différents les uns des autres. Cela peut désavantager les emplois majoritairement occupés par des femmes, visés par ces sous-critères plafonnés, car leurs tâches impliquent un haut niveau de compétences relationnelles.

Comme précisé dans les expériences étrangères, l'Etat d'Oregon a ainsi ajouté un 4<sup>e</sup> niveau au sous-critère des relations qui n'en comportait que 3, afin d'accroître le poids de ce facteur pour certains emplois ayant des rôles de communication, d'interface, sans pour autant relever de l'encadrement.

- **La sous-valorisation des emplois peut se cacher derrière la pondération**

Le type de progression entre les niveaux de chaque critère influe fortement sur le poids du critère et du niveau dans le critère.

### Progression arithmétique

NIVEAUX	1	2	3	4	5	6
POINTS	10	20	30	40	50	60

### Progression géométrique

NIVEAUX	1	2	3	4	5	6
POINTS	10	20	40	80	160	320

Selon le type de progression choisi, les écarts entre niveaux seront plus ou moins marqués et le nombre de niveaux sera plus ou moins important dans le score final de l'emploi.

La méthode Hay a opté pour des progressions très complexes, en partie géométriques, du fait du croisement matriciel des sous-critères. Les emplois cadres bénéficient particulièrement des progressions géométriques.

Ici, les risques de sous-valorisation des emplois à prédominance féminine causés, par exemple, par le moindre nombre de niveaux dans le critère « Relation » ou par l'importance accordée à la finalité financière de l'emploi, sont démultipliés par la progression géométrique.



## LES PROBLÈMES LIÉS AU MANQUE DE TRANSPARENCE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

- Le « secret » autour des résultats intermédiaires de l'évaluation compromet son objectivité

L'accord dans le Commerce propose une démarche complète de classification au niveau de la branche, du choix des critères avec leur pondération jusqu'à la grille des fonctions-repères classées dans les 9 niveaux. Mais une étape importante n'est pas explicitée : l'évaluation des fonctions-repères à l'aide des critères et leur cotation à partir du nombre de points obtenus par critères ne sont pas fournis. Or, c'est cette cotation qui justifie le positionnement des fonctions - repères dans les 9 niveaux et donc la hiérarchie professionnelle et salariale. Le risque est que la grille de classification finale ne fasse que respecter la hiérarchie des emplois qui préexistait, reproduisant les représentations traditionnelles des emplois.

De même, la méthode Hay est caractérisée par une absence de transparence à la fois dans la complexité des points des tables des critères et dans sa phase finale, puisque les grilles de cotation ne sont pas diffusées aux intéressés.

- L'indépendance de l'évaluation n'est pas assurée

L'accord de la branche Assurance prévoit que la Commission d'entreprise se compose d'un nombre égal de représentants de la direction et de représentants du personnel, premier pas pour une évaluation non discriminante des emplois. Mais cette commission semble davantage réagir aux propositions de la direction, que d'être l'instance véritablement en charge de la classification. Par ailleurs, aucun critère de représentation des fonctions et de parité femmes-hommes n'est imposé. De même, les cadres semblent être traités séparément.

## LES PROBLÈMES LIÉS AUX PROGRESSIONS DE CARRIÈRES SELON LES FILIÈRES D'EMPLOI

La grille de classification proposée au niveau de la branche Commerce soulève la question des évolutions professionnelles possibles entre fonctions-repères.

Par exemple, les fonctions d'employé commercial s'échelonnent entre le niveau 1 et le niveau 4, semblant donc permettre une progression de carrière. Or, la fonction d'hôtesse de caisse, fortement féminisée et symbolique de la branche, ne comprend que deux niveaux (1 et 2). L'absence de fonction-repère en tant

que telle de « responsable de caisse » gêne d'autant plus l'identification d'une progression professionnelle au sein de la classification pour ces emplois.

**L'analyse de ces trois méthodes de classification a mis en évidence de nombreux risques de sous-valorisation des emplois à prédominance féminine. Ces risques sont communs à d'autres grilles de classification et méthodes d'évaluation des emplois, qui pourtant peuvent apparaître non discriminantes. Pour réduire les inégalités salariales entre femmes et hommes, il paraît indispensable que ce travail de déconstruction des méthodes et critères habituellement utilisés se généralise à d'autres branches et/ou entreprises.**

## → S'appuyer sur les initiatives étrangères

AU QUÉBEC : UNE LOI « PROACTIVE » DÉCISIVE

AU ROYAUME-UNI : UN « CODE OF PRACTICE »

EN SUÈDE : LE RÔLE DE L'OMBUDSMAN DANS LES ENQUÊTES SUR LES SALAIRES

EN BELGIQUE : LA FORMATION DES ACTEURS PAR LA MÉTHODE EVA

AUX ETATS-UNIS : UNE MODIFICATION DE LA MÉTHODE HAY PAR L'ETAT D'OREGON

AU PORTUGAL : UNE EXPÉRIMENTATION DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION

À la suite des travaux réalisés par le BIT dans les années quatre-vingt, certains pays ont su développer des méthodes d'évaluation non discriminante des emplois.

Le Québec est sans doute le pays dont l'expérience est la plus complète, puisqu'elle s'appuie sur une législation proactive, un dialogue social et une méthode d'évaluation détaillée. Au Royaume-Uni, le thème de « l'Equal Pay » porté depuis les années 1970, a donné lieu à de nombreuses plaintes individuelles et a récemment conduit l'organisme chargé de l'égalité à publier un Code de bonnes pratiques à destination des employeurs, juridiquement contraignant. En Suède, la loi a été modifiée afin de la rendre plus coercitive et l'Ombudsman (médiateur à l'égalité des chances) a été chargé de procéder à une grande enquête sur les salaires. En Belgique, la question de l'évaluation des emplois a fait l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux et d'une formation adaptée. Aux Etats-Unis, l'Etat de l'Oregon a modifié, dès les années 1980, la célèbre méthode Hay afin de mieux valoriser les emplois à prédominance féminine. En Suisse, des exemples pratiques de comparaisons d'emplois à l'aide d'une méthode non discriminante ont été élaborés. Enfin, au Portugal, l'expérience initiée très récemment par les partenaires sociaux permet d'observer la mise en œuvre de cette démarche dans un secteur particulier.

### AU QUÉBEC : UNE LOI « PROACTIVE » DÉCISIVE

L'expérience québécoise est sans doute l'une des plus abouties. Elle repose sur une loi proactive qui vise à corriger les écarts salariaux dus à une discrimination fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois traditionnellement ou majoritairement féminins, par une *action coercitive* auprès des entreprises<sup>54</sup>.

54- V. Commission de l'équité salariale du Québec, *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale, 2011*; Chicha Marie-Thérèse, *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux, 3<sup>e</sup> Edition Yvon Blais. 2011.*

La Loi sur l'équité salariale, adoptée en 1996 et renforcée en 2009, entend en effet corriger cette discrimination en proposant une démarche permettant de réaliser « l'équité salariale » :

*« L'équité salariale est définie comme le droit pour des personnes qui occupent un emploi à prédominance féminine par exemple secrétaire, réceptionniste, caissière ou infirmière, de recevoir une rémunération égale à celle obtenue par des personnes qui occupent un emploi à prédominance masculine équivalent, c'est-à-dire de même valeur dans l'entreprise, par exemple mécanicien, concierge, chauffeur-livreur et commis d'épicerie... La loi vise la reconnaissance de tous les aspects du travail des femmes. Dans le calcul du salaire, on ignore encore trop souvent des aspects du travail féminin parce que ceux-ci sont associés à des qualités personnelles dites féminines plutôt qu'à des aspects monnayables du travail »<sup>55</sup>.*

La loi québécoise impose aux entreprises de mettre en œuvre une démarche complète d'évaluation non discriminante des emplois : au sein d'une même entreprise, toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine doivent être comparées aux catégories d'emplois à prédominance masculine. Si cette comparaison établit que la rémunération des catégories féminines est inférieure, alors un ajustement salarial doit être effectué.

La Commission de l'équité salariale du Québec fournit également des guides méthodologiques, des outils et formations afin de soutenir les employeurs dans leur obligation d'exercices d'équité salariale<sup>56</sup>.

### **Un seul niveau d'évaluation: l'entreprise**

Au Québec, l'évaluation des emplois est élaborée au seul niveau des entreprises. Cette spécificité ne correspond pas à la situation française où s'articulent les niveaux de la branche et de l'entreprise.

55- Commission de l'équité salariale du Québec, *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale* (2011).

56- V. le site <http://www.ces.gouv.qc.ca/> qui permet d'accéder à une importante documentation et notamment à un progiciel à destination de l'ensemble des acteurs afin de mettre en œuvre concrètement « l'équité salariale ».

## LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION ÉTABLIES PAR LA LOI

Depuis 2009, toutes les entreprises comptant 10 personnes salariées ou plus doivent réaliser un exercice d'équité salariale qui fait l'objet d'une réévaluation périodique. Ses étapes consistent notamment à :

- constituer un comité d'équité salariale dont les règles de composition sont fixées par la loi (l'employeur doit notamment permettre la participation des salariés et veiller à ce qu'au moins la moitié des représentants des salariés et de l'employeur soient des femmes et que tous les catégories d'emploi soient représentées, en particulier ceux à prédominance féminine...);
- former les membres de ce comité;
- identifier les principales catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine;
- choisir les facteurs d'évaluation et leur pondération;
- évaluer ces catégories d'emplois, les comparer, estimer les écarts salariaux, déterminer les modalités de versement des ajustements salariaux (ici l'employeur est responsable, et le comité est seulement consultatif);
- réaliser un ou des affichages dans l'entreprise, lister les catégories d'emplois à prédominance féminine, identifier les comparateurs masculins, le pourcentage ou montant des ajustements, les modalités de versement et les droits des salariés et formaliser le droit à formuler des commentaires... (possibilité de plaintes auprès de la Commission de l'équité salariale);
- évaluer le maintien de l'équité salariale dans l'entreprise tous les 5 ans et conserver pendant 5 ans les données ayant servi à la réalisation de l'exercice ou à l'évaluation du maintien et le contenu des affichages.

Pour chaque entreprise, des échéances de réalisation sont fixées sous peine de dommages et intérêts payables aux salariés. L'affichage des différentes étapes de réalisation ainsi que des résultats est obligatoire. En cas de contestation, les réclamations sont effectuées auprès de la Commission de l'équité salariale.

## DÉFINIR UNE CATÉGORIE D'EMPLOIS SEXUÉE

Les entreprises doivent isoler des catégories d'emplois et déterminer leur prédominance sexuée.

Une catégorie d'emplois est un regroupement d'emplois ayant en commun 3 caractéristiques :

- des fonctions ou des responsabilités semblables;
- des qualifications semblables;
- la même rémunération (même taux et même échelle des salaires).

La prédominance sexuée de la catégorie d'emplois doit être déterminée en fonction de critères suivants :

- lorsque cette catégorie d'emplois est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels;
- lorsque l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif;
- lorsqu'au moins 60 % des personnes salariées qui occupent les emplois en cause sont du même sexe;
- lorsque l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois au sein de l'entreprise révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine.

Le guide de la Commission de l'équité salariale du Québec précise qu'en cas d'absence de comparateur masculin, il peut exister une catégorie virtuelle ou un comparateur extérieur.

## LES FACTEURS D'ÉVALUATION ET LES BIAIS SEXUÉS

La loi définit 4 grands facteurs à prendre en compte qui seront pondérés selon les points attribués.

### 1) Les qualifications requises

Est ici en cause le niveau de connaissances et d'habilités acquises ou accumulées nécessaires pour effectuer les tâches habituelles. Ce facteur mesure donc la formation nécessaire, la durée minimale d'expérience préalable, la période d'entraînement et d'adaptation nécessaire à l'accomplissement satisfaisant du travail, ainsi que la coordination musculaire et la dextérité exigées pour l'exécution des tâches.

Quatre sous-critères sont proposés : la formation, l'expérience, la durée d'adaptation ou d'entraînement ainsi que la coordination et la dextérité.

**Exemples d'éléments oubliés ou sous-valorisés dans les qualifications :**

- Capacités en relations interpersonnelles (avec des enfants, des adultes agressifs, impatientes),
- Dextérité manuelle: motricité fine...

**2) Les responsabilités assumées**

Ce facteur mesure le niveau de responsabilités assumées dans l'exécution des tâches habituelles, au regard des décisions et des actions prises.

Quatre sous-facteurs sont également déclinés, à savoir les responsabilités liées aux décisions et actions, à la communication requise dans l'exécution du travail, au principe de précaution au regard de la santé et de la sécurité des personnes et enfin, à la supervision et à la direction exercées sur le travail.

**Exemples d'éléments oubliés ou sous-valorisés dans les responsabilités :**

- Protection de la confidentialité des documents
- Supervision de collègues, stagiaires
- Communication avec tous les niveaux hiérarchiques...

**3) Les efforts requis**

Afin de tenir compte de toutes les dimensions du facteur « efforts requis », on distingue effort mental et effort physique.

*L'effort mental requis* mesure le niveau d'effort lié à la concentration et à l'attention sensorielle, soit celui lié à la complexité des tâches, à l'initiative et au jugement nécessaire pour effectuer le travail. Il peut aussi s'agir de quantifier l'effort lié à la maîtrise de soi nécessaire pour contrôler des réactions émotionnelles qui pourraient venir entraver la bonne exécution des tâches.

L'effort mental comprend ainsi trois sous-facteurs: la complexité des tâches, l'initiative et le jugement, la concentration et l'attention sensorielle.

**Exemples d'éléments oubliés ou sous-valorisés dans l'effort mental :**

- Concentration exigée par l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide
- Maîtrise de soi liée à des relations humaines difficiles

*L'effort physique requis* mesure le niveau d'effort physique qu'exigent les mouvements effectués et les positions adoptées dans l'exécution du travail, en tenant compte de la fréquence et de la durée de l'effort. Ainsi des mouvements courts mais répétés doivent être pris en compte.

**Exemples d'éléments oubliés ou sous-valorisés dans l'effort physique :**

- Postures de travail inconfortables (debout ou assis de façon stationnaire)
- Utilisation répétée d'un petit nombre de muscles, dextérité digitale fine et rapide
- Manipulation ou déplacement d'objets légers sur une base régulière
- Transport ou déplacement des personnes...

L'effort physique comprend deux sous-facteurs: le mouvement, la position contraignante.

#### 4) Les conditions de travail

Ce facteur mesure le niveau de désagréments physiques et psychologiques inhérents à l'environnement de travail en tenant compte de la nature de ces désagréments, de leur durée et de leur fréquence.

**Exemples d'éléments oubliés ou sous-valorisés dans les conditions de travail :**

- Bruit d'un bureau en « espace ouvert »
- Présence de saletés associées au travail auprès de personnes malades (sang, vomissures, etc.)
- Toxicité de produits de nettoyage...

### LA PONDÉRATION DES FACTEURS

La pondération n'est pas neutre et favorise souvent les emplois à prédominance masculine.

Il est suggéré une fourchette de pondération moyenne :

- Qualifications requises : 20 à 35 % ;
- Responsabilités assumées : 25 à 30 % ;
- Efforts requis : 20 à 40 % ;
- Conditions de travail : 5 à 15 %



## Bilan de la loi

En 2010, un bilan de la loi a montré que 800 000 travailleuses étaient visées par un exercice d'équité salariale et que 500 000 avaient déjà profité d'un ajustement salarial. Il restait 400 000 personnes à couvrir et 115 000 travailleuses qui pourraient bénéficier d'ajustements. Dans 70 % des cas, l'impact sur la masse salariale a été inférieur à 1,5 % et il y a eu en moyenne 6,5 % d'augmentation des salaires féminins.

Par ailleurs, la Commission de l'équité salariale du Québec met en ligne sur son site l'ensemble des plaintes qu'elle traite.

## AU ROYAUME-UNI : UN « CODE OF PRACTICE »

### DÈS LES ANNÉES 1970 : L'EQUAL PAY ET LE DÉVELOPPEMENT DES PLAINTES INDIVIDUELLES

La thématique de l'*Equal Pay*<sup>57</sup> (un salaire égal pour un travail de valeur égale) s'impose comme une question centrale dans les années 1970 grâce à de fortes mobilisations sociales et à l'intervention du législateur.

À la suite des grèves initiées par les ouvrières du secteur automobile<sup>58</sup>, l'*Equal Pay Act* (1970) puis le *Sex Discrimination Act* et l'*Employment Protection Act* (1975) contraignent les employeurs à ajuster leurs grilles de salaire et de classifications sous peine de sanctions.

Issue de la loi de 1975, la commission compétente en matière de discrimination fondée sur le genre, l'*Equal Opportunities Commission* (EOC), est créée pour venir en aide aux victimes (instructions, études jurisprudentielles, enquêtes formelles...).

À partir de cette période, les plaintes en « *Equal pay* » se multiplient pour ensuite devenir massives. De 2 500 au départ, elles ont progressé à 10 000 jusque dans les années 2005 pour atteindre un pic de 62 700 en 2008, et un seuil de 34 000 en 2011<sup>59</sup>.

57- Cf. *Winning Equal Pay: the value of women's work* [www.unionhistory.info/equalpay/](http://www.unionhistory.info/equalpay/) Ces archives en ligne sont issues d'un partenariat entre la London Metropolitan University et le Trade Union Congress (TUC), avec le soutien financier du programme EQUAL du Fond social européen.

58- La grève des ouvrières de l'usine Ford de Dagenham est devenue célèbre en France avec le récent film qui retrace leur lutte, *We want sex equality*, de Nigel Cole, 2010.

59- Guillaume et Pochic, 2012.

L'importance de ces recours se comprend par le rôle particulier joué par différents acteurs clefs :

- les syndicats: parfois qualifiés d'ambivalents face à l'Equal pay, au regard d'un « risque » de mise en concurrence interne des salariés et des salariées, ils apportent cependant un soutien important aux victimes. Si la majorité de ces plaintes sont réglées à l'amiable ou abandonnées, il faut rappeler que l'implication syndicale anglaise en matière d'égalité salariale prend la forme principale du recours judiciaire et de la négociation individuelle plutôt que collective;
- l'EOC: son rôle central et son expertise expliquent en grande partie l'importance accordée à la démarche de comparaison des emplois à prédominance féminine et masculine;
- les cabinets d'avocats: leur implication est à l'origine de l'explosion récente des plaintes, visant notamment des collectivités locales<sup>60</sup>.

## UN CODE DE BONNES PRATIQUES POUR LES EMPLOYEURS

En 2007, l'EOC est intégrée au sein de la nouvelle Commission de l'Égalité et des Droits de l'homme<sup>61</sup> en charge de la lutte contre toutes les discriminations. Son action se poursuit et un Code de bonnes pratiques<sup>62</sup> destiné aux employeurs est publié en 2010.

Ce Code, qui a force de loi depuis le 6 avril 2011, indique les bonnes pratiques en matière d'équité salariale. Concernant l'évaluation des emplois, il précise qu'une femme peut demander une égalité de rémunération avec un « comparateur » masculin, si ce dernier exécute un travail semblable ou similaire au sien (« *like work* ») c'est-à-dire un travail différent mais reconnu, dans une classification d'emplois (« *job evaluation scheme* »), comme étant de valeur égale (« *work rated as equivalent* »), ou un travail différent mais de valeur égale au regard des efforts et capacités demandées (« *work of equal value* »);

Le respect par l'employeur de ces pratiques jouera en sa faveur en cas de plainte de salarié(e)s au motif de l'équité salariale.

60- Par exemple celui de l'avocat Stefan Cross, qui, chargé initialement d'intervenir pour les syndicats du TUC, se retourne actuellement contre eux pour défense insuffisante des femmes.

61- Equality and Human Rights Commission (EHRC).

62- Equality Act Codes of Practice 2010, Code of Practice on Equal Pay Site : [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/EqualityAct/equalpaycode.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/EqualityAct/equalpaycode.pdf).

Pour être considérée comme recevable par la justice, la méthode d'évaluation des emplois qu'utilise l'employeur doit :

- être appliquée aussi bien pour l'emploi féminin que pour le comparateur masculin ;
- être rigoureuse dans son analyse et donner lieu à une mise en œuvre impartiale ;
- ne prendre en compte que les facteurs en lien avec les exigences de l'emploi ;
- être analytique dans son évaluation des composants de l'emploi plutôt que de tenir compte du contenu général dans une évaluation globale.

Enfin, la méthode d'évaluation ne doit pas être discriminatoire, ni être influencée par des stéréotypes de genre ou des présupposés concernant le travail féminin ou masculin. Une méthode dont résulterait des différentiels de points entre emplois en raison d'une valorisation différente des exigences d'emplois traditionnellement occupés par des femmes et par des hommes serait ainsi considérée comme discriminatoire.

Diffusées par les syndicats, les instituts et associations professionnelles (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service, Chartered Institute of Personnel and Development*), ainsi que par le gouvernement en direction du secteur public, ces recommandations ont conduit à une refonte des classifications des emplois des collectivités locales et des employeurs publics (*National Health Service, Universités, BBC*).

En mai 2011, le gouvernement a soumis aux corps intermédiaires la proposition d'imposer des audits d'équité salariale aux entreprises qui auraient été condamnées par les tribunaux pour discrimination salariale au regard du genre<sup>6</sup> : les tribunaux pourraient ordonner des audits, à moins que l'entreprise n'en ait déjà effectué un dans les trois dernières années, qu'elle ne dispose d'autres moyens appropriés pour assurer l'équité salariale ou que l'audit ne soit pas estimé efficace par le tribunal - par exemple quand des structures salariales transparentes sont en place.

Début 2012, ces propositions étaient toujours en cours de discussion au sein du gouvernement, mais la Commission de l'Égalité et des Droits de l'Homme s'était prononcée en faveur d'une telle obligation en août 2011, s'exprimant en ces termes :

*« Nous pensons que les bonnes pratiques d'égalité salariale ont trois composantes clés : une transparence quant aux écarts de salaire*

63- [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31549/11-699-consultation-modern-workplaces.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31549/11-699-consultation-modern-workplaces.pdf).

*liés au genre, une méthode d'évaluation des emplois valide et non-discriminatoire et une gestion active des systèmes de rémunération pour éliminer les pratiques et présupposés qui déprécient les revenus des femmes en comparaison de ceux d'hommes faisant un travail de valeur égale»<sup>64</sup>.*

## EN SUÈDE : LE RÔLE DE L'OMBUDSMAN DANS LES ENQUÊTES SUR LES SALAIRES

Depuis 1994, une loi impose aux entreprises suédoises de 10 salariés et plus d'enquêter sur les différences de salaires entre les femmes et les hommes<sup>65</sup>.

Une définition du principe de « travail de valeur égale » est introduite en 2001.

*« Sont considérés comme ayant une valeur égale, les emplois qui, sur la base d'une évaluation globale des exigences et de la nature du travail peuvent être vus comme d'égale valeur. L'évaluation des exigences de l'emploi repose sur la prise en compte de plusieurs facteurs tels que la connaissance et les compétences, la responsabilité et l'effort. Pour évaluer la nature du travail, une attention particulière doit être donnée aux conditions de travail ».*

En novembre 2005, l'Ombudsman suédois à l'égalité des chances (JAMÖ) a été chargé par le gouvernement d'évaluer l'impact de la loi de 2001. Il a ainsi procédé au contrôle de 1245 employeurs publics et privés touchant 1 million de salariés.

Dans son rapport intitulé « Survey, Analysis and Action, Plan for Equal Pay<sup>66</sup> », il constate notamment que la notion de « travail de valeur égale » a mis en évidence le caractère obsolète et incomplet des systèmes de classification traditionnels des emplois.

Il préconise, dans le cadre de l'élaboration de projets portant sur l'évaluation des emplois au niveau de l'entreprise, de réaliser une description plus détaillée des emplois à prédominance féminine tenant compte de la diversité des activités réellement exercées par les salariées. Il s'agit ainsi de lister les emplois à

64- <http://www.equalityhumanrights.com/legal-and-policy/consultation-responses/response-to-consultation-modern-workplaces/> Consulté le 29 janvier 2012.

65- *The Equal Opportunities Act (1991 :433)*.

66- « Survey, Analysis and Action, Plan for Equal Pay, an in depth analysis on effect on the regulations of 2001 » *Jämställdhetsombudsmannen (2005)*.

prédominance féminine (ceux occupés par plus de 60 % de femmes) pour les comparer aux emplois occupés par les hommes (ou mixtes) mais considérés d'égale valeur.

L'objectif est ainsi de découvrir et de corriger toute différence de salaire qui n'aurait pas été identifiée auparavant en tenant compte des quatre critères suivants :

- la connaissance et les compétences nécessaires pour l'emploi;
- la responsabilité;
- l'effort mental ou physique;
- les conditions de travail.

À l'issue de cette enquête :

- 60 % des employeurs ont réduit les écarts de salaires;
- 44 % des employeurs ont identifié des différences de salaires injustifiées;
- la réduction des écarts a coûté 7 millions d'euros, et concerné 5200 salariés (90 % de femmes);
- 1/3 des employeurs ont pris des mesures pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes telles que le développement des compétences des gestionnaires, la formation des directeurs traitant de la question des salaires, le recrutement de femmes aux postes de gestionnaire.

Ce travail a donné lieu à une augmentation moyenne du salaire des femmes de 4 %.

Depuis 2009<sup>67</sup>, le seuil à partir duquel, les employeurs sont tenus d'établir des plans pour l'égalité, est passé de 10 à 25 salariés et l'enquête sur les salaires n'est plus annuelle mais triennale.

## **EN BELGIQUE : LA FORMATION DES ACTEURS PAR LA MÉTHODE EVA**

L'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration de méthodes d'évaluation non discriminante des emplois et l'effort considérable de formation réalisée en direction des acteurs de la négociation font de la Belgique un cas exemplaire.

<sup>67</sup>- Discrimination Act (SFS 2008:567).

Dans leur accord interprofessionnel conclu pour la période 1999-2000<sup>68</sup>, les partenaires sociaux se sont engagés à réviser les systèmes de classification des fonctions qui entraînent des inégalités entre les hommes et les femmes dans certains secteurs.

Des procédures précises et complexes qui conduisent à élargir la liste des critères d'évaluation du poste ont été mises au point pour assurer une évaluation des emplois non discriminante. Ainsi, le ministère de l'emploi et du travail belge a produit, à la fin des années quatre-vingt-dix, un manuel « pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions » pour accompagner cette révision analytique des classifications de fonctions.

Cette initiative a été réactualisée en 2001 par le programme EVA (EVALuation analytique)<sup>69</sup> impliquant l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes<sup>70</sup> et tous les partenaires sociaux (CSC, FGTB, CGSLB et FEB).

Projet de sensibilisation des partenaires sociaux aux éventuels effets discriminants des classifications de fonctions, le programme a permis l'élaboration concertée d'outils pédagogiques de formation à destination des acteurs.

Ces modules de formation proposent un cadre de référence à toute personne responsable ou intéressée par la valorisation de fonctions et l'élaboration de la structure des salaires. Outre une analyse du fonctionnement des systèmes de valorisation des fonctions, ils suggèrent des pistes de mise en œuvre pratique pour garantir l'égalité salariale pour des tâches de valeur égale au sein des classifications.

Des points de vigilances et des conseils ont aussi été proposés pour chacune des phases du processus de révision de la classification<sup>71</sup>. Par exemple, à propos de

68- <http://www.cnt-nar.be/INTERP-AKKOORD/IPA-1999-2000-FR.pdf>

69- EVA, 2006, « La classification de fonction analytique: une base pour une politique salariale neutre », Guide pratique, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, [www.iefh.be](http://www.iefh.be)

70- L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes est l'institution publique fédérale chargée, depuis 2002, de garantir et de promouvoir l'égalité des femmes et des hommes et de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basée sur le sexe.

71- Le projet EVA identifie sept phases de mise en œuvre :

1: préparation et introduction du projet

2: analyse de l'organisation et inventaire des fonctions

3: description des fonctions

4: évaluation des fonctions`

5: mise au point d'une classification

6: élaboration d'une structure des salaires

7: instauration et suivi.

la représentativité des critères, la méthode invite à s'interroger sur les caractéristiques traditionnellement attribuées aux emplois occupés par des femmes (minutie, ordre, hygiène, travail répétitif et cyclique, serviabilité, représentativité, patience, empathie, écoute, soins, etc.) et par des hommes (leadership, responsabilités commerciales, financières et matérielles, organisation, élaboration d'une politique, conseils stratégiques, activités techniques, etc.). Qui plus est, les caractéristiques apparemment neutres (l'indépendance, la responsabilité, la créativité, la complexité, les connaissances), doivent également être décrites en termes organisationnels afin qu'elles ne soient pas portées au bénéfice exclusif des emplois à prédominance masculine.

Bien qu'ils s'adressent en priorité aux partenaires sociaux confrontés à cette problématique, ces supports de formation peuvent être mobilisés par l'ensemble des personnes impliquées dans la réalisation de systèmes de classification de fonctions (employeurs, travailleurs, représentants syndicaux, conciliateurs sociaux, consultant GRH, etc.).

Dans le cadre de ce programme, pour vérifier la neutralité sous l'angle du genre des systèmes de classification de fonctions analytiques, une étude de cas a également été menée au sein de neuf entreprises appartenant à trois secteurs différents (la chimie et les télécommunications pour les emplois à prédominance masculine et le secteur des services où les emplois sont majoritairement féminins). Les résultats mettent en évidence que l'absence de système de classification des emplois au sein d'une entreprise accentue les écarts salariaux injustifiés. À l'inverse, établir une classification de fonctions analytique sexuellement neutre conduit à un classement des fonctions basé sur des critères analytiques objectifs, indépendants de la personne qui occupe la fonction. La transparence et la clarté des procédures comme l'implication de l'ensemble des acteurs contribuent à la « neutralité sexuelle » du système de classification.

Malgré ces avancées, il est apparu nécessaire d'adopter une nouvelle loi le 8 mars 2012 afin de renforcer encore l'obligation faite aux partenaires sociaux d'établir des classifications professionnelles neutres du point de vue du genre. Elle prévoit notamment que les systèmes sectoriels de classification des fonctions devront désormais subir un contrôle préalable du ministère du travail qui vérifiera leur neutralité.

## AUX ETATS-UNIS : UNE MODIFICATION DE LA MÉTHODE HAY PAR L'ETAT D'OREGON

Dans les années 1980, l'Etat d'Oregon s'est engagé dans une démarche de « valeur comparable des emplois ». Suite à une initiative législative visant à élaborer un cadre juridique relatif à l'équité salariale, une étude sur les systèmes de classification et les salaires de l'Etat a été lancée (32 000 employés de l'État ont été interrogés et 350 groupes d'emplois-repères évalués). Menée sur plusieurs années, cette étude a conduit à la mise en place d'un groupe d'évaluation et à l'élaboration, à partir de la méthode Hay, d'un procédé d'évaluation non discriminant.

Cette démarche a permis de remettre en cause l'apparente neutralité du point de vue sexué de la méthode d'évaluation Hay (cf. Partie I. Comprendre les méthodes d'évaluation) et de la faire évoluer.

Deux modifications ont ainsi été apportées par l'Etat d'Oregon.

- Un 4<sup>e</sup> niveau a été ajouté au sous-critère « relations humaines » afin d'accroître le poids de ce facteur pour certains emplois ayant des rôles de communication, d'interface, sans pour autant relever de l'encadrement.

### Définitions du critère relations humaines de la méthode Hay et modifications par l'Etat d'Oregon<sup>72</sup>

LES 3 NIVEAUX PROPOSÉS AU DÉPART	LES 4 NIVEAUX UTILISÉS PAR LE PROJET D'OREGON
<b>1. De base:</b> courtoisie normale et avoir affaire aux autres avec des rapports normaux, demander et fournir de l'information.	<b>1. Accessoire:</b> les compétences de communication ne sont pas essentielles pour remplir les fonctions de l'emploi.
<b>2. Important:</b> comprendre, influencer et/ou rendre service aux autres sont des considérations importantes pour l'emploi; provoquer l'action et comprendre les autres.	<b>2. De base:</b> Savoir communiquer les informations réelles est nécessaire pour l'emploi.
<b>3. Décisif:</b> Des compétences alternatives et combinées de compréhension, de développement et de motivation des personnes sont essentielles à la bonne tenue du poste.	<b>3. Important:</b> Les compétences de compréhension, d'influence, de motivation, de conseil et de formation sont importantes dans les composantes de l'emploi.
	<b>4. Décisif:</b> Les compétences de motivation, développement, compréhension, persuasion, et/ou de conseil aux personnes sont indispensables pour la bonne tenue de l'emploi.

<sup>72</sup>- Les informations présentées ci-dessous sont issues de : Acker J, Doing comparable worth - Gender, class, and pay equity, Temple university press, 1989.



- Un 4<sup>e</sup> grand critère mesurant les conditions de travail, c'est-à-dire le contexte dans lequel le poste évolue, a été ajouté. Il se traduit par la prise en compte de 3 sous-critères: les conditions de travail incertaines, l'effort physique, l'environnement.

#### GRILLE D'ANALYSE DE LA MÉTHODE HAY MODIFIÉE PAR L'ETAT D'OREGON<sup>73</sup>

<p><b>1. Savoir-faire:</b> Connaissances et compétences, quelle que soit la manière dont elles ont été acquises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques managériales</li> <li>• Relations humaines (1)</li> </ul>
<p><b>2. Résolution des problèmes:</b> Complexité des problèmes et autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manière de concevoir l'environnement (autonomie)</li> <li>• Manière de concevoir les enjeux (complexité)</li> </ul>
<p><b>3. Responsabilités:</b> Niveaux de responsabilité sur les résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté dans l'action</li> <li>• Ampleur - en termes d'impacts budgétaires et sur le programme</li> <li>• Impact - comment l'emploi affecte directement les objectifs organisationnels</li> </ul>
<p><b>4. Conditions de travail (2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail incertaines (<i>Work demands</i>)</li> <li>• Efforts physiques</li> <li>• Environnement physique</li> </ul>

(1): Modifications de l'Oregon en ce qui concerne les connaissances et compétences des relations humaines: quatre niveaux au lieu de trois.

(2): Modifications de l'Oregon en ce qui concerne les conditions de travail: les efforts sensoriels, comme le fait de porter une forte attention aux dispositifs électroniques de surveillance, sont ajoutés aux efforts physiques. La sous-catégorie « Work demands » a été introduite: les exigences en temps - les pressions extrêmes en termes de temps dans le travail, l'addition des rôles - les attentes conflictuelles et contradictoires, la maîtrise des émotions - l'implication lourde auprès de personnes violentes, désorientées, psychotiques ou la responsabilité d'actions extrêmes, situations de menaces de vie...

73- Source : J. Acker, *ibid.*

La grille ci-dessous permet de comparer la grille de salaires initiale avec la revalorisation des points résultant de la méthode Hay améliorée.

### Comparaisons d'emploi de l'étude de l'Etat d'Oregon

Scores d'emplois à prédominance féminine et d'emplois à prédominance masculine et salaires mensuels moyens, 1984, Oregon (exemples sélectionnés)

NOUVELLE CLASSIFICATION	NOMBRE DE POINTS	POURCENTAGE DE FEMMES (%)	SALAIRE MENSUEL (\$)
Travailleur de blanchisserie	95	78,60	973
Manœuvre	98	11,10	1214
Spécialiste administratif niv. 4	125	90,14	1030
Travailleur dans un hôpital	127	81,25	1069
Imprimeur	124	28,57	1299
Technicien d'équipement niv. 1	125	0,00	1507
Spécialiste administratif niv. 5	143	81,96	1170
Assistant dentaire niv. 1	143	100,00	979
Relieur	142	21,43	1526
Secrétaire	165	100,00	1218
Spécialiste administratif niv. 7	165	97,55	1128
Serrurier	166	0,00	1616
Technicien d'équipement niv. 2	165	7,10	1581
Spécialiste administratif niv. 9	203	60,87	1475
Assistant dentaire niv. 2	203	100,00	1127
Électricien	208	0,00	1952
Charpentier	208	1,39	1809
Nourrice agréée	275	92,10	1882
Ingénieur	275	3,70	1886

Note: la catégorie des spécialistes administratifs comporte des emplois qui, dans les termes de la classification existante, sont des assistants de bureau, des spécialistes de bureau, et d'autres classifications de bureau.

Au sein d'une même classe de points, on voit apparaître un fort écart de salaire entre un emploi à prédominance féminine et un emploi à prédominance masculine : ainsi la secrétaire, catégorie correspondant à 165 points et féminisée à 100 %, reçoit un salaire de 1218 \$ tandis que la catégorie de serrurier avec 166 points et un taux de féminisation nul, gagne 1616 \$.

De même, pour deux emplois (un masculin et un féminin) dont le nombre de points est extrêmement dispersé, la rémunération peut être très proche: le manoeuvre totalise 98 points pour un salaire de 1214 \$ alors que l'assistant(e) dentaire 2 totalise 203 points pour un salaire inférieur s'élevant à 1127 \$.

Cette expérimentation comporte encore certaines limites connues. En comparaison avec les emplois manuels, les scores des emplois de bureau restent bas, ce qui suggère que les représentations sexuées des travailleurs manuels masculins sont encore prédominantes dans le système d'évaluation. Par ailleurs, le critère relations humaines, qui caractérise souvent les emplois supports à prédominance féminine, demeurerait sous-valorisé.

Malgré ces critiques, cette analyse préliminaire à l'évaluation des points et des salaires permet d'identifier les différences salariales entre les emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine ayant des scores identiques; les modifications apportées par la méthode Hay reflètent mieux le contenu des emplois féminins.

## EN SUISSE : L'APPLICATION CONCRÈTE D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION NON DISCRIMINANTE

Promulguée en 1996, la Loi sur l'égalité souligne l'importance de mettre en place une méthode d'évaluation analytique des emplois basée sur une appréciation concrète du travail accompli. Elle alerte en particulier sur la pondération des critères qui peut être source de discrimination.

*« La méthode d'évaluation analytique peut apporter une aide précieuse pour la réalisation de l'égalité de salaire, [...]*

*Mais la pondération des critères, la fixation et l'évaluation des exigences peuvent renfermer de nombreuses possibilités de discrimination. [...]*

*Certaines aptitudes peuvent être considérées comme spécifiquement féminines ou masculines; certains critères sont pris en considération en défaveur des femmes et inversement certains critères sont « omis » alors qu'ils sont en leur faveur.[...]*

*Les connaissances ou le savoir-faire, les qualités exigées dans les activités dites féminines sont perçus comme « allant de soi » chez une femme... ».*

Le Bureau fédéral de l'égalité entre les femmes et les hommes a élaboré des outils et des études afin de critiquer les systèmes d'évaluation existants et de

proposer de nouvelles méthodes. À la suite de ce travail, des recours ont été menés par certaines professions fortement féminisées.

## EXPÉRIMENTATION D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode Abakaba<sup>74</sup> a permis de révéler d'importantes différences en comparant les emplois dans des grandes administrations et en testant le classement de ces emplois.

### Les résultats de l'évaluation selon la méthode suisse et les coefficients salariaux pratiqués dans une administration (extrait).

FONCTION	POINTS ISSUS DE LA NOUVELLE MÉTHODE D'ÉVALUATION	CATÉGORIES DE SALAIRES EXISTANTES
Nettoyeuse	73	2
Surveillant	125	8
Fonctionnaire d'administration (m)	139	12
Ouvrier du bâtiment	175	10
Aide hospitalière	248	6
Réparateur transports publics	305	15
Préposé aux saisies	347	20
Infirmière diplômée	359	12
Pompier professionnel	362	14
Physiothérapeute (f)	537	12

Par exemple, les méthodes traditionnelles de classification positionnent dans la même catégorie de salaire les emplois d'administration (poste à prédominance masculine) et les emplois de physiothérapeute (poste à prédominance féminine). L'utilisation de la nouvelle méthode d'évaluation permet de mettre en évidence que la fonction de physiothérapeute nécessite quasiment quatre fois plus d'exigences que celle de fonctionnaire d'administration (537 points contre 139).

74- Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz and Baitsch (Evaluation analytique du travail d'après Katz et Baitsch)

De la même manière alors que les emplois de surveillant (majoritairement occupés par des hommes) sont placés selon la classification traditionnelle dans une catégorie de salaire supérieure à ceux d'aide hospitalière (majoritairement occupés par des femmes), la nouvelle méthode d'évaluation place ces dernières très au-dessus de la fonction de surveillant en nombre de points attribués (248 contre 125).

## LACTION DES INFIRMIÈRES DU CANTON DE GENÈVE

L'association suisse des infirmières et infirmiers (l'ASI) a engagé depuis les années 1970 une bataille pour obtenir la reconnaissance de leur travail sur le Canton de Genève<sup>75</sup>.

À compter de l'adoption de la loi sur l'égalité de 1996, l'association a engagé une démarche pour procéder à la réévaluation de ces emplois.

L'objectif de l'ASI est alors de conduire une étude afin de mettre en évidence : *« l'évolution du rôle professionnel, les critères qui n'ont pas été pris en considération (et d'établir) une comparaison avec une profession essentiellement masculine (en l'occurrence des gendarmes qui font également partie du Canton de Genève et évalués par la même méthode) »*. La finalité de l'étude est de démontrer que la grille d'analyse des fonctions d'infirmière utilisée dans le canton de Genève est discriminatoire.

Certains critères sont ignorés comme *« les critères psycho-sociaux et relationnels : aptitude à entrer en relation, à communiquer, à coopérer, à faire preuve d'empathie, à gérer le stress sont inexistantes, bien qu'ils correspondent à une exigence majeure dans la profession d'infirmière. »*

### • Elaboration d'une grille de comparaison

La première partie de leur étude a consisté à identifier les critères et sous-critères pertinents pour apprécier la valeur des emplois. Une grille de comparaison entre les critères retenus par le service d'évaluation des fonctions et par le travail de l'ASI a été élaborée et permet de montrer que certains facteurs ne sont pas reconnus ou que très partiellement pris en compte :

#### Responsabilités professionnelles générales

Exercer dans un cadre législatif et sanitaire connu ; maintenir un niveau de connaissances et d'aptitudes en lien avec l'évolution de la profession ; contribuer à la prise de conscience des coûts de la santé.

<sup>75</sup>- D'après l'étude *« vers l'égalité, toutes voiles dehors ! »* de Janine Beamonte, Brigitte Chatelian, Héléne Giacobino.

**Responsabilités liées aux soins**

Etre responsable d'élaborer et d'utiliser pour chaque situation une démarche systématique de soins; participer à des actions de prévention et d'éducation à la santé.

**Responsabilités liées à la gestion**

Planifier, organiser le travail d'une petite équipe; coordonner le travail d'équipe pour une prise en charge optimale du « client »; élaborer en équipe les options de soins; maîtriser de nouvelles méthodes techniques de soins et d'utilisation de matériel.

**Responsabilités liées au personnel**

Participer à l'évaluation des besoins en formation de l'équipe.

**Exigences intellectuelles**

Maîtriser connaissances et aptitudes en soins infirmiers, en sciences biomédicales et humaines; se concentrer sur plusieurs sources d'attention en même temps; capacités de négociation, participation, décision et auto-évaluation...

**Exigences mentales, psychomotrices, sociales et relationnelles**

Identifier, gérer des problèmes éthiques; respect du secret professionnel; gérer des situations conflictuelles de crise de fin de vie...; soigner des malades de tout âge, en phase aiguë, chronique; problème d'agressivité et de violence; capacité d'introspection, de remise en cause, savoir demander de l'aide, travailler seule et animer une équipe...

**Exigences physiques**

Activité physique importante (pas totalement reconnue); travail en équipe;

**Risques liés à la profession**

Douleurs, torsions dorsales, manipulation de substances dangereuses; perturbation du rythme de sommeil, violence physique et mentale, épuisement physique et psychique...

- **La comparaison avec les gendarmes**

La seconde partie de cette étude a consisté à établir une comparaison avec un autre métier à prédominance masculine. Les deux professions ont des fonctions sociales importantes et une forte représentation sociale.

D'autres points de similitude apparaissent également car il s'agit d'un travail par équipe, 24/24 heures et d'un service à la population. De même, l'image du métier est très typée et la notion de risques est très importante dans les deux cas (même si cela n'a pas le même sens).

En étudiant les tableaux fournis par le service d'évaluation des fonctions, l'ASI remarque que les infirmières ont 118 points et sont toutes classées en 12; alors que les gendarmes arrivent à 103 points mais peuvent être classés entre 12 et 14.

### Comparaison des deux emplois par critères

	INFIRMIÈRE CLASSE 12 (118 POINTS)	GENDARME CLASSE 12 À 14 (103 POINTS)
<b>Formation professionnelle</b>	<b>34 points</b> (4 ans d'école secondaire ou technique supérieur ou maîtrise)	<b>22 points</b> (niveau CFC* de 4 ans)
<b>Expérience professionnelle requise</b>	<b>5 points</b> (de 6 mois à 1 an)	<b>7 points</b> (de 1 an à 3 ans)
<b>Efforts intellectuels</b>	36 points	31 points
<b>Efforts physiques</b>	11 points	11 points
<b>Responsabilité</b>	32 points	32 points

\* Certification formation continue.

Au total, les critères de la formation professionnelle et des efforts intellectuels sont supérieurs pour les infirmières; les efforts physiques et les responsabilités sont équivalents mais l'expérience requise chez les gendarmes serait supérieure. Malgré les 15 points de plus des infirmières, elles ne sont évaluées qu'en classe 12, alors que les gendarmes peuvent évoluer jusqu'en classe 14.

Il existe par ailleurs des avantages liés à l'histoire du corps de la Police qui s'appliquent aux seuls gendarmes: retraite anticipée, prise en charge d'une partie de la cotisation maladie et de frais médicaux. À l'inverse, la profession d'infirmier, du fait que le métier d'infirmier était encore perçu comme une vocation, n'en bénéficie pas.

Il est aussi relevé que le critère de formation, qui habituellement prime dans la définition des fonctions, ne s'impose pas ici de la même manière. De même, rien ne semble justifier l'écart de pondération de l'expérience professionnelle demandée d'une part aux gendarmes et d'autre part aux infirmières.

En 1998, à la suite de cette étude, une procédure pour contester l'inégalité de traitement entre fonctionnaires hommes et femmes, a été portée par une avocate. En 2002, les infirmières ont obtenu leur reclassement (passage de la classe 12 à 14 en moyenne) suite à la décision du Conseil d'Etat (soit 3 000 personnes concernées pour un montant de 13,5 millions de Francs suisses).

## AU PORTUGAL : UNE EXPÉRIMENTATION DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION

La Commission pour l'Égalité en matière de travail et d'Emploi (CITE) a conçu un programme appelé « Réévaluer le Travail pour Promouvoir l'Égalité des sexes », en partenariat avec l'organisation syndicale de salariés (CGTP-IN), la fédération d'employeurs du secteur agricole, de l'alimentation, de l'hôtellerie et du tourisme (FESAHT), sous la supervision du Ministère du Travail et avec le soutien du Bureau international du Travail (BIT) du Portugal.

Il s'agissait de développer et de tester une méthode d'évaluation de travail non biaisée du point de vue du genre dans le secteur de la restauration et des débits de boisson.

Ce travail, commencé en 2005, a donné lieu à la publication d'un guide méthodologique en novembre 2008. Avant d'entamer sa réflexion, le groupe de travail a suivi des sessions de formation sur la notion de travail de valeur égale.

L'intérêt principal de ce guide est qu'il constitue une initiative pionnière au niveau européen, en mettant en œuvre une méthode pour apprécier la valeur du travail sans biais sexués, dans un secteur spécifique et dans le cadre d'un dialogue social.

### • Le choix du secteur de la restauration

Les femmes perçoivent en moyenne 91% du salaire des hommes dans ce secteur. La question qui se posait était de savoir si le travail était évalué à sa juste valeur, autrement dit si l'évaluation des emplois comportait des biais du point de vue du genre.

### • Le choix des emplois à comparer

La question de la délimitation des emplois à comparer s'est ensuite posée. Le groupe de travail a choisi les fonctions suivantes : directeur de restaurant/manager, chef cuisinier, chef pâtissier, aide pâtissier, cuisinier, serveur/serveuse, vendeur au comptoir, assistant cuisinier.

### • Les critères pour déterminer la prédominance masculine ou féminine des emplois :

- le pourcentage de femmes et d'hommes dans chaque métier ;
- l'histoire du métier ;
- les stéréotypes liés au métier.



- La répartition par sexe

<p><b>Les femmes occupaient majoritairement les emplois de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuisinière</li> <li>- Aide cuisinière</li> <li>- Assistante en restauration</li> <li>- Vendeuse au comptoir</li> </ul>	<p><b>Tandis que les hommes occupaient majoritairement les emplois de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serveur</li> <li>- Pâtissier</li> <li>- Chef pâtissier</li> <li>- Chef cuisinier</li> </ul>
--	--

- **Les critères permettant d'évaluer les emplois**

- les compétences, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail;
- les sous-facteurs permettant d'évaluer les compétences (formation, diplômes, expérience professionnelle), l'effort (charges physique ou nerveuse).

- **Un questionnaire auprès des salariés pour recueillir**

- la liste des tâches exercées dans chaque métier afin de s'assurer que ces tâches correspondent effectivement à la description de l'emploi existant dans la convention collective;
- les exigences de chaque métier au regard des critères de compétence, conditions de travail, effort et responsabilités.

Une attention particulière a été portée concernant la clarté et le caractère non ambigu des questions posées, la terminologie utilisée afin qu'elle soit facilement compréhensible par les travailleurs, l'information faite en amont du questionnaire aux intéressés.

- **La pondération: une étape déterminante**

Les points accordés aux facteurs et sous-facteurs doivent refléter l'importance des missions du secteur. Le nombre de niveaux de chaque sous-facteur doit correspondre aux différences entre les emplois, sans avoir pour conséquence de produire un impact discriminatoire sur les métiers occupés majoritairement par les femmes.

À l'issue de cette évaluation, les emplois obtenant le même nombre de points ont été considérés comme de valeur égale. Cette méthode a permis de revaloriser certains emplois majoritairement occupés par des femmes (ex: les aides cuisinières) par rapport à d'autres majoritairement occupés par des hommes et mieux valorisés (ex: les serveurs). Cette démarche a eu pour conséquence d'attirer davantage de femmes dans les emplois de serveurs et inversement.

Cette méthode est actuellement déclinée dans le secteur de la grande distribution où il est question de comparer les emplois de vendeurs à la découpe en boucherie et en poissonnerie, secteurs où il existe une répartition sexuée des salariés.

**L'ensemble des expériences étrangères, recensées ici, témoigne de l'actualité de la démarche. Bien que diverses, elles convergent autour de méthodologies et de critères d'évaluation proches.**

**L'engagement conjoint des partenaires sociaux et le rôle incitatif de l'Etat apparaissent comme des facteurs majeurs de réussite.**

## → Impulser une démarche d'évaluation des emplois: la mobilisation de tous les acteurs sociaux

L'implication de tous les acteurs intervenant directement ou indirectement dans l'élaboration, la négociation et la validation des méthodes de classification et d'évaluation des emplois est plus que nécessaire.

La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes impose la prise en compte de l'objectif d'égalité professionnelle dans toutes les négociations obligatoires, notamment dans les négociations de branches sur les classifications professionnelles.

De plus, les partenaires sociaux se sont engagés à examiner les critères d'évaluation des emplois à prédominance féminine lors des révisions des classifications (art. 13 de l'ANI de 2004).

### LA MOBILISATION DES NÉGOCIATEURS

Identifiés comme responsables de la mise en œuvre du principe de travail de valeur égale et de la négociation, **les employeurs et les organisations patronales** doivent s'engager dans une démarche d'évaluation non discriminante des emplois. Il en va de même des observatoires professionnels qui interviennent sur l'évolution des classifications professionnelles et sur la mise en place d'outils de gestion des emplois et des compétences.

**Les directions des ressources humaines**, au travers notamment de leurs associations professionnelles, doivent être sensibilisées aux biais potentiels des outils et des démarches d'évaluation des emplois.

**Les managers et les gestionnaires des ressources humaines** sont également concernés.

**Les représentants syndicaux** doivent s'impliquer dans une démarche d'évaluation non discriminante des emplois, notamment au travers des confédérations et de leurs commissions Egalité, ainsi qu'au niveau des fédérations professionnelles.

**Différents niveaux et contenus de négociation sont donc concernés :**

- les négociations sur l'égalité professionnelle femmes - hommes;
- les négociations consacrées aux classifications, à la GPEC, aux carrières ou aux systèmes d'évaluation individuelle;
- les négociations annuelles obligatoires.

Enfin, les présidents des commissions mixtes paritaires compétentes pour la négociation de conventions collectives de branches et notamment pour les grilles de classification sont aussi impliqués. L'égalité femmes-hommes devrait être une réelle condition dans l'extension des accords de branche.

## **LE RÔLE DES AUTRES INSTANCES REPRÉSENTATIVES**

### **• Le comité d'entreprise**

Les membres du comité d'entreprise peuvent être associés à cette démarche. Ils peuvent demander la communication de données chiffrées et la réalisation d'expertises pour établir un état des lieux complet et précis sur l'égalité, notamment sur le système d'évaluation des emplois.

### **• Les délégués du personnel**

Ces élus de proximité, délégués aux droits et libertés des personnes dans l'entreprise, peuvent jouer un rôle important en matière de collecte d'informations sur les situations concrètes de travail des salariés.

### **• Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail**

Le CHSCT peut être vigilant sur :

- les effets discriminants liés à la non valorisation du travail qui ont des conséquences négatives sur la santé des salarié-e-s;
- la prise en compte des critères d'exigences organisationnelles dans la valorisation des emplois, notamment à prédominance féminine;
- les risques de biais sexués dans les procédures d'évaluation individuelle qui bien souvent reprennent des éléments de l'évaluation des emplois.

## L'IMPLICATION D'AUTRES ACTEURS

D'autres intervenants indirects ont une influence sur l'impulsion de cette démarche.

Les cabinets spécialisés et les consultants en ressource humaines doivent être sensibilisés à ces nouvelles démarches d'évaluation des emplois.

Les enseignants et formateurs en gestion des ressources humaines pourraient mentionner dans leurs interventions les biais potentiels de certaines méthodes d'évaluation des emplois et conduire, en partenariat avec les observatoires professionnels des recherches-actions en entreprise.

Les services de l'Etat sont également susceptibles d'être concernés par la problématique de la discrimination salariale (notamment les inspecteurs et contrôleurs du travail).

## → Elaborer un diagnostic partagé sur l'égalité et l'évaluation des emplois

Les mécanismes qui nourrissent et entretiennent les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes sont complexes et difficiles à appréhender. C'est pourquoi, il est judicieux de prévoir, en amont de chaque négociation, une phase de mise en commun des problématiques posées.

## S'ENTENDRE COLLECTIVEMENT SUR L'OBJECTIF D'ÉGALITÉ SALARIALE FEMMES – HOMMES

L'exercice d'évaluation des emplois et de classification doit être le plus objectif possible et les règles proposées dans ce guide y contribuent. Néanmoins, aucune évaluation ne peut être totalement neutre. Appliquer le principe de valeur comparable des emplois, c'est mettre le principe de non-discrimination et d'égalité salariale femmes-hommes au cœur de l'évaluation. L'analyse sexuée doit être présente dans l'évaluation et partagée par l'ensemble des acteurs de l'évaluation et de la négociation.

Par ailleurs, l'approche en termes de valeur comparable des emplois peut conduire à revaloriser dans la grille de classification certains emplois, sans en dévaloriser d'autres.

La modification de la hiérarchie est susceptible de se traduire par une remise en cause de la classification existante. Ceci suppose alors un nouveau compromis social interne à l'organisation, reposant sur l'objectif d'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

## **OBTENIR DES DONNÉES PERMETTANT UNE ANALYSE SEXUÉE**

La construction des données statistiques, les outils RH et les méthodes d'évaluation sont de la responsabilité de l'employeur, qui doit faciliter leur transparence auprès des instances représentatives du personnel.

### **Jurisprudence sur la transparence du système de rémunération**

Lorsqu'une entreprise applique un système de rémunération qui est caractérisé par un manque total de transparence, et que le travailleur féminin établit, par rapport à un nombre relativement important de salariés, que la rémunération moyenne des travailleurs féminins est inférieure à celle des travailleurs masculins, l'employeur a la charge de prouver que sa pratique salariale n'est pas discriminatoire.

*CJCE, n° C-109/88, 17 octobre 1989, Danfoss*

Au-delà des indicateurs obligatoires du rapport de situation comparée<sup>78</sup>, pour parvenir à une photographie des emplois, certaines informations sont utiles :

- répartition sexuée des effectifs par emplois et/ou emplois repères et correspondance avec les coefficients de la classification ;
- ancienneté moyenne par coefficients, métiers ou emplois repères et sexe ;
- données sexuées sur les salaires réels (salaire de base et compléments salariaux) par coefficients, métiers ou emplois-repères.

Il est important de croiser ces trois informations afin d'établir les salaires selon les fonctions- repères et leur taux de féminisation en les croisant avec les données sur l'ancienneté moyenne dans ces fonctions.

<sup>78</sup>- Pour les détails de son contenu, se référer à <http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/travail,771/dossiers,156/gestion-des-ressources-humaines,474/egalite-entre-les-femmes-et-les,506/le-rapport-de-situation-comparee,1138/rapport-de-situation-comparee,8061.html>

## Un exemple de traitement des données statistiques des emplois à prédominance féminine<sup>79</sup>

Le diagnostic mené par le réseau Anact dans une entreprise du secteur agroalimentaire de 630 salariés en CDI à parité numérique (48 % de femmes et 52 % d'hommes) révèle un positionnement des salariés de la catégorie « ouvriers » sur la grille de classification pour le moins sexué.

RÉPARTITION SEXUÉE DES COEFFICIENTS DE CLASSIFICATION DES OUVRIERS (31.12.2000)		
COEFFICIENT CLASSIFICATION	% HOMMES	% FEMMES
130	2%	7%
140	2%	4%
160	11%	27%
180	31%	51%
200	30%	8%
220	13%	1%
240	10%	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessus met en lumière que 84 % des hommes ont un coefficient de classification supérieur ou égal à 180 tandis que 89 % des femmes ont un coefficient inférieur ou égal à 180. On constate ainsi que le coefficient 180 correspond à un « plafond » pour les ouvrières de production.

Ce diagnostic basé sur l'analyse du travail réel met en lumière une classification obsolète qui ne prend pas en compte les exigences réelles des postes occupés notamment par les femmes.

Le décret du 22 août 2008 sur le rapport de situation comparée apporte de nouvelles obligations intéressantes, pour les entreprises d'au moins 300 salariés, en demandant notamment aux entreprises la « Rémunération moyenne ou médiane », et « par catégorie professionnelle » dans les catégories d'emplois définies par la classification, les métiers repères ou les emplois types.

De même, le document unique d'évaluation des risques professionnels peut être mobilisé. Les critères de la valeur comparable de l'article L. 3221-4 du Code du travail intègrent les charges mentales et physiques. Dans ce sens, l'analyse

<sup>79</sup>- Exemple extrait du guide Anact « La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance » téléchargeable sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr), 2011 p.18.

des risques professionnels doit pouvoir servir cette approche en précisant les risques des emplois fortement sexués. Ce document unique devrait donc être établi et actualisé en faisant apparaître les spécificités des emplois à prédominance féminine et masculine.

## ACCÉDER AUX OUTILS ET INFORMATIONS RH

Il est nécessaire d'avoir accès aux fiches de poste et autres outils de gestion des emplois (cartographie de métiers, référentiels de compétences, questionnaires d'analyse du travail, document unique d'évaluation des risques...). En l'absence de fiches de poste actualisées et validées par les titulaires et/ou n+1, la démarche d'évaluation des emplois ne peut se tenir.

L'ensemble des données salariales en entreprise doit pouvoir être communiqué aux délégués du personnel qui en font la demande. En cas de discrimination salariale, le délégué du personnel dispose d'un droit d'alerte lui permettant d'interpeler l'employeur pour qu'il procède sans délai à une enquête. En cas de refus, le délégué peut saisir le juge des référés pour obtenir la communication des données salariales<sup>80</sup>.

## → Mettre en place un comité d'évaluation des emplois

Le comité d'évaluation joue un rôle clé dans la démarche d'évaluation non discriminante des emplois. C'est normalement lui qui, une fois que ses membres sont formés, choisit la méthode ou propose des modifications de la méthode existante afin d'intégrer la notion de travail de valeur égale et celle de non-discrimination fondée sur le sexe. Il doit veiller à ce que toutes les étapes soient bien réalisées et contrôlées, et traiter les résultats de la démarche d'évaluation.

<sup>80</sup>- Article L. 2313-2 du Code du travail.



## VEILLER À LA REPRÉSENTATIVITÉ DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- La participation conjointe de l'employeur et des représentants des salariés est indispensable à la démarche d'évaluation non discriminante des emplois.

Selon le BIT, cette participation conjointe « procure une nouvelle vision des emplois en confrontant des points de vue variés émanant tant des responsables des ressources humaines que des salariés; elle garantit la légitimité du processus et des résultats aux yeux des salariés et répartit la charge de travail entre plusieurs personnes ». Il est important de ne pas oublier que l'histoire et la culture de chaque entreprise jouent un rôle important dans la façon d'apprécier les emplois et que la diversité des participants au comité d'évaluation favorise l'émergence de points de vue différents.

- Une forte participation des femmes est nécessaire.

Les organisations syndicales représentatives ou à défaut les institutions représentatives du personnel, la direction et les responsables hiérarchiques concernés doivent veiller à la représentativité des femmes, compte tenu de la part des femmes dans l'entreprise, et de l'importance des emplois fortement féminisés.

Par ailleurs, il est important que les femmes occupant les emplois-repères très féminisés puissent participer à l'évaluation, afin que les spécificités de leurs emplois soient davantage explicitées.

- Le comité peut le cas échéant faire appel à un cabinet d'experts en méthode d'évaluation des emplois.

Ce cabinet doit répondre à un cahier des charges rédigé dans l'optique de réduction des inégalités salariales femmes-hommes. Il convient de s'assurer que ces cabinets ont une réelle compétence en la matière.

## S'ENTENDRE SUR LES MODALITÉS DE PARTICIPATION DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

En pratique, de nombreuses difficultés apparaissent en France compte tenu de l'organisation des entreprises et du mode de représentation des salariés: rôle de la branche, absence de droits propres à la négociation de branche pour les représentants syndicaux (accès aux données et heures de délégations spécifiques), instances représentatives du personnel inexistantes...

- **Au niveau de la branche**

La création d'un comité d'évaluation ne peut se faire sans nouveau droit pour les représentants syndicaux. Le temps de la négociation doit faire l'objet d'heures de délégation spécifiques, en dehors du contingent de celles relevant de l'entreprise. En l'absence de nouvelles conditions de négociation, la constitution d'un comité d'évaluation paritaire serait compromise pour les salariés soumis à des contraintes de temps complexes.

- **Au niveau de l'entreprise**

Si l'employeur met en place de sa propre initiative une réelle démarche participative et paritaire, le temps de participation de tous les membres du comité doit être considéré comme du temps de travail, et une attention particulière doit être portée aux horaires des réunions pour faciliter la participation des femmes.

**À défaut d'une telle implication de l'employeur, la constitution du comité d'évaluation ne peut se faire qu'au sein du comité d'entreprise**, devenant ainsi une prérogative du CE. La commission égalité du CE, si elle existe, peut être particulièrement sollicitée.

Il est aussi capital que l'employeur prévoit l'ensemble des ressources financières et humaines nécessaires à la démarche d'évaluation (financement d'enquêtes éventuelles, d'experts, de formation..., temps et rémunération, heures de délégation...).

Un calendrier de la démarche doit ainsi être établi.

### **Le BIT souligne trois points de vigilance**

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

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

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

## FORMER LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Il est judicieux de prévoir, en amont de chaque étape du travail, une phase de discussion, de mise en commun des problématiques et de formation.

### Recommandations du BIT concernant la formation<sup>81</sup>

Afin de bien remplir leurs fonctions, les membres du comité devraient recevoir une formation de base à deux volets : dynamique de la discrimination salariale et aspects méthodologiques de la mise en œuvre.

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

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

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

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

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

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

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

81- BIT, Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois : *guide de mise en œuvre*, Genève, 2008.

Tous les membres du comité d'évaluation doivent suivre une formation à la méthode d'évaluation et à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. Selon la taille, le secteur d'activité de l'entreprise et l'évaluation à mener (révision de la classification existante, application de la classification de branche, création d'une grille « maison » prévoyant des dispositions plus favorables que la grille de branche), différents thèmes devront être traités :

- Déconstruire les stéréotypes de genre
- Egalité salariale et discrimination
  - Connaissances en droit du travail, notamment en ce qui concerne la jurisprudence européenne et interne portant sur la notion de « travail de valeur égale » (déconstruction des discriminations, mobilisation du droit, etc.)
  - Les facteurs explicatifs de la discrimination sexuelle en matière salariale
- Classification et égalité de rémunération femmes-hommes
  - La classification professionnelle de référence, son histoire
  - Les méthodes d'évaluation et de classification et leurs biais sexistes
  - La démarche pour une évaluation non discriminante des emplois
  - Impact de la politique de rémunération sur les inégalités salariales femmes-hommes.

### **Leçons de l'observation d'un comité de cotation : le changement de classification à EDF-GDF Service**

Extrait de l'audition de Patrick Rozenblatt et Djouida Sehili, sociologues,  
le 9 septembre 2010

La mise en place de la méthode d'évaluation des compétences, inspirée de Hay, a mis plusieurs années à s'implanter à EDF/GDF, à travers le travail minutieux de plusieurs comités de cotation, mixtes, comprenant des responsables hiérarchique et des RH, des salariés de toutes catégories et parfois des responsables syndicaux.

Lors de l'analyse faite autour de la description des emplois, le profil des cotateurs ressort. Par exemple, les techniciens de carrière, de façon inconsciente, tiraient les emplois administratifs vers le bas, en jugeant que la description de ces emplois était « gonflée » : « *Peut-être qu'il fait tout cet agent administratif et que l'on n'a plus besoin de hiérarchique!* » Même si les cotateurs voulaient revenir aux définitions et ne voulaient pas biaiser l'évaluation, en réalité leur appréciation était très subjective.

Parfois, un critère comme l'autonomie était plus largement développé dans certains comités, laissant moins de temps et de place aux autres critères.

Pour les emplois considérés comme traditionnellement féminins (administratifs) ou masculins (techniques), les critères classants n'ont pas été mobilisés de la même façon.

Par exemple, le critère « dimension relationnelle » a donné lieu à de nombreuses discussions lorsqu'il s'agissait d'un emploi à prédominance féminine (la discussion étant dépréciative). Ce critère n'apparaît pas comme une qualification acquise par l'expérience, mais plutôt comme une compétence « innée » et naturelle, propre aux femmes. Les argumentaires soulevés par les cotateurs étaient caractéristiques des représentations dominantes de la division sexuée du travail. D'ailleurs, on ne parlait plus de l'emploi mais des femmes titulaires de ces emplois à travers l'écoute, la sensibilité...

Par exemple, lors de l'évaluation d'un emploi « animation/insertion » (souvent occupé par des femmes), l'ensemble des cotateurs a refusé de prendre en compte, pour le critère « dimension relationnelle », la capacité à anticiper les préoccupations des jeunes alors que cette compétence était décrite dans les caractéristiques de l'emploi et que le responsable hiérarchique présent n'arrêtait pas de dire que cette anticipation était importante. Les cotateurs estimaient en effet qu'il s'agissait d'aptitudes naturelles et non d'une compétence. En l'espèce, ils nommaient la titulaire en question en disant « elle a l'habitude de traiter des problèmes sociaux ». Au contraire, les savoir-faire que l'on qualifie comme des aptitudes naturelles masculines (force, robustesse) étaient eux plutôt valorisés.

Sur des emplois comme le « secrétariat-assistantat » qui a évolué fortement ces dernières années (introduction de l'informatique), les cotateurs estimaient souvent que *« c'est plus facile (par rapport à un emploi technique) parce que c'est un emploi de secrétaire »*. De la même manière, sur un emploi de « secrétaire de direction », à propos du critère classant « résolution de problèmes » : la question était de savoir si : *« une secrétaire avait vraiment besoin de raisonner pour tenir son emploi »*. Très sérieusement, les cotateurs réfléchissent à la question ! Certains vont dire *« elle a besoin de raisonner, seulement lorsque la machine à café est en panne ! »* ou encore *« elle ne dirige pas une centrale nucléaire tout de même ! »* (avec des rires de tous et toutes). Ils décident finalement que *« non, une secrétaire ne raisonne pas parce qu'elle n'a jamais d'argumentation logique à faire, elle doit s'exécuter sans chercher à comprendre »*.

Le sexe des cotateurs est également relativement significatif pour comprendre les effets passablement contrastés que cette dimension produit sur l'évaluation. Suivant que les cotateurs sont des hommes ou des femmes, il semble s'instaurer une division et une hiérarchisation sexuée de la participation et de la prise de parole. Tout en bénéficiant théoriquement du même statut face au travail d'évaluation, l'influence des femmes est souvent passablement moindre par rapport à celle des hommes. En règle générale, elles adoptent des postures de subalternes ou d'assistantes comme si elles ne se considéraient pas réellement comme des interlocutrices légitimes. Surtout lorsqu'elles sont moins nombreuses, les cotatrices restent en retrait et sont beaucoup moins prolixes que les hommes.

## **INFORMER L'ENSEMBLE DES SALARIÉ-E-S**

Le comité d'évaluation doit fonctionner en toute transparence pour tous les salariés. Une information régulière sur les réunions et les décisions du comité doit être diffusée: sur l'intranet, l'affichage obligatoire en entreprise, et sur les sites internet des fédérations de branches partie «adhérents».

Le BIT et la loi sur l'équité salariale du Québec insistent sur la nécessité d'informer tous les salariés sur:

- l'instauration et la composition du comité;
- le calendrier des travaux;
- les emplois-répères qui seront évalués, et notamment les emplois à prédominance féminine repérés;
- la collecte des informations sur les emplois;
- les résultats de l'évaluation;
- les ajustements salariaux et le calendrier des versements par emplois (non nominativement).

## → Définir les emplois et la rémunération

La définition des emplois à prédominance féminine constitue une étape fondamentale de la démarche car elle déterminera le périmètre de l'évaluation en précisant le nombre d'emplois à prédominance féminine particulièrement concernés. Par ailleurs, le choix des critères d'évaluation pourra reposer sur la connaissance des emplois à prédominance féminine présents dans l'organisation.

De même, pour la mise en œuvre du principe d'égalité de rémunération pour un emploi de valeur égale, il importe de définir la rémunération en déterminant l'ensemble des éléments salariaux intégrés.

### IDENTIFIER LES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE

Afin d'effectuer une évaluation non discriminante des emplois, il est primordial d'identifier les emplois qui sont majoritairement occupés par des femmes<sup>82</sup>. Trois éléments sont à considérer :

- **Au moins 60 % de femmes**

En général, on considère un emploi à prédominance féminine ou masculine dès lors qu'il comprend au moins 60 % d'un des deux sexes. Ce calcul doit être précis et inclure tous les salariés qu'ils soient en CDI ou CDD, qu'ils soient à temps plein ou temps partiel (et pas au prorata).

- **Un emploi historiquement sexué**

Le fait qu'une entreprise ou une branche ait engagé une politique de mixité peut avoir eu un effet récent sur la prédominance sexuée de ses emplois. Néanmoins, cela ne signifie pas que la valeur de l'emploi ne reste pas marquée par les événements stéréotypés sexués. Le fait qu'un emploi se masculinise ne veut pas dire que la détermination de la rémunération a changé.

Par ailleurs, l'histoire du métier peut faire prendre conscience aux évaluateurs des raisons pour lesquelles il a été sous-valorisé.

<sup>82-</sup> Dans le cadre de la comparaison entre emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine, les critères énoncés ici s'appliquent aussi pour définir les emplois fortement masculinisés. L'objet du guide est de mettre en évidence les biais discriminants dans l'évaluation et la classification des emplois et de proposer des critères à retenir pour une évaluation non discriminante. Pour des comparaisons d'emplois, se référer par exemple, à l'expérience suisse, aux études de cas de Lemièrre et Silvera (2010) et en l'absence de comparateurs masculins aux conseils de la méthode québécoise.

- Un emploi marqué par des stéréotypes sexués au-delà de la présence d'hommes ou de femmes

Enfin, un autre facteur peut être pertinent à identifier : la place des stéréotypes dans la perception des emplois. Il paraît donc nécessaire de connaître les emplois qui sont couramment associés à des « travaux féminins » (caissières, réceptionnistes, infirmières assistantes ou cadres administratif, chargée de communication) ou à l'inverse à des « travaux masculins » (câbleurs, routiers, cadres techniques, programmeurs, électriciens).

### Observation du BIT

Il se peut que dans une entreprise le seul poste de réceptionniste-téléphoniste soit occupé par un homme. Or il s'agit d'un emploi qui est catalogué comme féminin et dont le salaire est probablement affecté par ce stéréotype.

## DÉCRIRE LES EMPLOIS DE FAÇON NON DISCRIMINANTE

La description des emplois doit être effectuée avant leur évaluation. En effet, si certaines activités, certaines tâches et responsabilités ou certains éléments des conditions de travail sont omis de la description de l'emploi, l'évaluation entérinera cet oubli, ce qui pourra constituer un biais dans l'évaluation.

Selon le niveau d'analyse, branche ou entreprise, tous les emplois peuvent être décrits et évalués mais, le plus souvent, ces emplois sont regroupés par emplois-repères. Il s'agit des emplois représentatifs d'un ensemble d'emplois comparables, permettant un positionnement analogue dans la classification.

Il est capital de réaliser une description des emplois la plus exhaustive possible. Celle-ci doit se focaliser sur l'emploi, les exigences de l'emploi et non sur les performances ou capacités du titulaire. Elle peut utiliser différents outils.

Le questionnaire est la méthode privilégiée dans le cadre de l'évaluation non discriminante des emplois. Il doit permettre de décrire les emplois le plus finement possible :

- description en quelques lignes de l'emploi
- les activités menées et leur fréquence
- le temps nécessaire pour bien maîtriser les activités...
- les difficultés rencontrées



- les exigences de l'emploi en termes de comportement professionnel attendu dans l'emploi
- les contacts internes et externes
- la pénibilité en termes de situations conflictuelles, de charges, de tâches répétitives...
- les responsabilités

Afin de compléter les données collectées par le questionnaire, il peut être intéressant d'effectuer des entretiens avec des titulaires et avec les n+1 et de faire réaliser par un consultant extérieur des observations directes. Ces différentes sources peuvent permettre de détecter les risques de biais dans la description des emplois.

Pour mettre en évidence les exigences organisationnelles, le document unique d'évaluation des risques professionnels peut être utilisé, s'il est récent et s'il a bien pris en compte sans considération de genre les risques liés aux emplois.

Des biais existent particulièrement quand la description est réalisée par les salariées occupant les emplois à prédominance féminine :

- La salariée sous-valorise certains éléments de son emploi (*« ça c'est facile, tout le monde sait le faire »...*).
- La salariée ne dit pas tout, par crainte du jugement de son travail, par peur du jugement d'incompétence en cas d'aveux de tâches particulièrement complexes ou de situations professionnelles très exigeantes.
- La salariée assimile des exigences de son travail à des qualités personnelles et donc ne les verbalise pas (*« ça, on n'a pas besoin de l'apprendre »...*)
- La salariée intègre comme « normal », comme inhérent au choix même de son emploi, certaines exigences et donc ne verbalise pas la difficulté (*« ça fait partie du métier, je le savais quand je l'ai choisi, c'est normal »*).

Il est capital que la description des emplois se focalise sur les faits et non sur la perception des salariés.

L'histoire du métier et sa culture professionnelle peuvent influencer la manière dont sont décrits les emplois : par exemple, les emplois administratifs restent marqués par les stéréotypes sur les secrétaires (disponibles, souriantes...); les métiers du soin seraient issus de la vocation des soignantes, les cadres fonctionnels font référence aux filières administratives, déconsidérées...

Pour toutes ces raisons, les salariés doivent recevoir une information complète sur la description des emplois et son utilité.

## RÉDIGER LES FICHES D'EMPLOIS DE MANIÈRE NON DISCRIMINANTE

La fiche de description des emplois synthétise l'ensemble des informations collectées. Sa rédaction doit veiller aux biais sexuels.

Par exemple :

- les titres des emplois doivent être rédigés de manière non sexuée;
- le niveau de détails doit être le même pour les emplois à prédominance féminine et masculine;
- le choix des rubriques ne doit pas générer des biais sexuels. En effet, il est capital que les biais identifiés dans les méthodes d'évaluation et de classification ne soient pas déjà présents lors de la description des emplois et dans la fiche d'emploi. Les rubriques doivent être les mêmes pour toutes les fiches d'emploi et être en adéquation avec les critères d'évaluation utilisés dans la phase suivante;
- le niveau de salaire et le positionnement hiérarchique ne doivent pas être mentionnés dans les fiches de description des emplois car ces données pourraient influencer l'évaluation;
- il est important de veiller à ce que toute la fiche de description ne se focalise pas sur un seul aspect de l'emploi qui pourrait masquer, d'autres éléments de l'emploi.

Quand une branche ou une entreprise s'investit dans une démarche d'évaluation non discriminante, elle doit veiller à retravailler les fiches d'emploi. En effet, les fiches d'emploi déjà existantes ne sont pas toujours actualisées, elles n'ont pas été réalisées dans une optique d'égalité entre femmes et hommes et les exigences organisationnelles n'y sont que très rarement intégrées.

## DÉFINIR LA RÉMUNÉRATION ET INTÉGRER L'ENSEMBLE DES COMPLÉMENTS SALARIAUX

Si les grilles de classification professionnelle ont pour objectif la fixation des coefficients hiérarchiques et donc des salaires de base, l'égalité salariale pour des emplois de valeur égale doit être mise en œuvre en considérant l'ensemble des éléments de rémunération, contrepartie de la prestation de travail.

- **Considérer l'ensemble des compléments salariaux**

La loi sur l'équité salariale québécoise et le BIT s'entendent pour inclure :

- **1.** Le salaire de base,
- **2.** La rémunération flexible (évaluation des compétences individuelles, performance individuelle et collective)
- **3.** Les avantages sociaux (protection sociale, avantages en nature, congés...).

- **Analyser les modalités et pratiques de rémunération par sexe**

Chaque élément de la rémunération doit être soumis à une analyse qui permettra de vérifier qu'une explication objective, non influencée par le sexe des salariés, justifie les écarts de rémunération.

D'où l'importance de rappeler que l'ensemble des données salariales de l'entreprise doit être disponible pour tous les délégués du personnel participant au diagnostic d'évaluation.

La démarche de revalorisation des emplois à prédominance féminine suppose une révision des coefficients hiérarchiques, des salaires de base ainsi que de l'ensemble des compléments de salaires.

Cette analyse peut être réalisée à partir de différentes questions<sup>83</sup> :

→ À grade identique, les femmes gagnent-elles moins en moyenne que les hommes ?

→ Quels sont les niveaux de rémunération (salaire de base et compléments salariaux) pour chaque catégorie d'emploi/emplois repères/coefficients hiérarchiques ?

→ Les critères d'attribution des compléments de salaire sont-ils les mêmes pour les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine ? Les montants versés au titre de ces compléments salariaux sont-ils égaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine de même valeur ?

→ Les composants de la rémunération varient-ils d'un emploi à l'autre à l'intérieur d'un même service, en défavorisant un sexe de manière disproportionnée ? Sont-ils accessibles aussi bien aux salariés à temps partiel qu'à ceux à plein temps ?

<sup>83</sup>- Questions inspirées par le guide du BIT.

## La pénurie de main-d'œuvre : un mauvais argument

La pénurie de main-d'œuvre est un argument courant de justification des différences de salaires. La jurisprudence française et européenne encadre cette exception. Cette justification n'est acceptée en matière d'inégalités salariales entre femmes et hommes que lorsque l'employeur démontre aux moyens d'éléments objectifs et vérifiables que la seule solution face à la pénurie de main d'œuvre est de faire une proposition de salaire supérieure à celle prévue habituellement.

L'argument du marché ne peut justifier un écart de rémunération que lorsque l'employeur est en capacité de démontrer la réalité des difficultés sur le marché pour recruter dans une qualification donnée (justification objective). Encore faut-il ensuite qu'il puisse également démontrer que cet emploi exige cette qualification particulière, que la différence de salaire est proportionnée et que ces difficultés perdurent et continuent de justifier cet écart. Si la différence de salaire s'avérait disproportionnée ou désuète, elle pourrait être qualifiée de discriminatoire et il pourrait être exigé un redressement du salaire de l'emploi comparable féminin.

*CJCE, n°C-127/92, 27 octobre 1993, Enderby.*

### • Elargir l'approche aux disparités de carrières

La sous-valorisation des emplois à prédominance féminine influence également les parcours professionnels et les carrières. Nombre d'emplois à prédominance féminine ne sont en effet pas positionnés dans une filière de carrière ou de mobilité.

Ce constat peut se renforcer lorsqu'apparaissent des formes très atypiques de « carrière ». Le secteur de la grande distribution peut ainsi considérer qu'accéder à la polyactivité et accroître son temps de travail est une forme de progression pour la caissière concernée.

L'approche en terme de valeur comparable des emplois peut permettre de mieux reconnaître l'ensemble des compétences mises en œuvre dans l'emploi, le travail réellement réalisé, et ainsi ouvrir les possibilités de mobilité et de promotion de carrière. Les questions se posent tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans leur étude de cas, Lemièrre et Silvera (2010) illustrent ces mécanismes :

*« À tous les niveaux des qualifications d'emplois dits masculins, l'idée de progrès, de mobilité ascendante et de carrière existe. Nous l'avons constaté pour les agents techniques, les ouvriers professionnels, les agents-chefs et les ingénieurs territoriaux. Nulle part cette équivalence*

*apparaît chez les femmes ; si mobilité il y a, encore faut-il beaucoup de temps, de formation, de concours internes et de mobilité géographique. Comme en témoigne un responsable au sein d'une collectivité territoriale: « D'un côté j'ai un agent administratif femme et de l'autre un agent technique homme qui seraient rentrés ensemble, il y a disons 10-15 ans ; ils ont 35-40 ans, l'un aura une carrière plus avantageuse, un régime indemnitaire légèrement supérieur (autour de 150 €) et surtout, l'agent technique pourra passer Agent de maîtrise alors que du côté administratif, elle restera agent toute sa vie, mais pas plus, alors que les compétences peuvent être équivalentes voire même supérieures en termes d'initiatives du côté administratif... La seule solution sera alors de passer des concours et d'espérer qu'un poste se libère pour elle... » ».*

## → Sélectionner des critères d'évaluation non discriminants

Sont proposés, ici, à partir de quatre grands critères d'évaluation (qualification professionnelle requise, complexité, responsabilités et exigences organisationnelles) des points de vigilance et des recommandations afin d'évaluer à leur juste valeur les emplois à prédominance féminine.

Ces critères, favorables à la valorisation des emplois occupés majoritairement par les femmes, doivent être intégrés aux démarches d'évaluation et de classification, en complément de ceux habituellement utilisés, afin de permettre une évaluation non discriminante des emplois et ainsi respecter le principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale.

### **QUALIFICATION PROFESSIONNELLE REQUISE**

Il s'agit des connaissances nécessaires à l'exercice de l'emploi, connaissances acquises par la formation et/ou l'expérience.

## RENDRE LE PLUS PRÉCIS POSSIBLE LE NIVEAU DE FORMATION REQUIS

- **Prendre en compte l'ensemble des certifications reconnues quel que soit leur mode d'acquisition**

Souvent les classifications professionnelles restreignent la formation au diplôme. Or les titres ou certifications professionnelles doivent également être pris en compte. Par ailleurs, le mode d'acquisition des connaissances ne doit pas influencer sur leur reconnaissance ; la formation initiale ou l'apprentissage ne peuvent être les seuls modes d'acquisition valorisés, il est nécessaire d'intégrer également la formation continue et la Validation des Acquis de l'Expérience.

- **Rédiger le niveau de formation requis de la manière la plus précise possible.**

Les relations entre formation et emploi sont plus ou moins floues selon les branches, particulièrement dans les emplois non qualifiés. Or ne pas préciser le niveau de formation requis est souvent préjudiciable aux emplois à prédominance féminine.

Pour certains emplois peu qualifiés, il est difficile de définir les connaissances requises. Pourtant ces emplois requièrent des capacités réelles d'exécution. À cet égard, la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi est élaborée sur la base d'une observation très précise des caractéristiques de l'emploi et des habilités requises pour tenir l'emploi.

- **Actualiser régulièrement le critère formation**

Les connaissances nécessaires pour l'emploi est en constante évolution, ce critère doit intégrer le besoin de mise à jour régulière des informations à traiter et des procédures, que cette veille s'effectue dans ou hors cadre de la formation continue. Si l'actualisation des connaissances est nécessaire à la bonne tenue de l'emploi, elle doit être intégrée dans l'évaluation du critère de connaissance.

- **Veiller à la valorisation égale entre les spécialités de diplômes féminisées et masculinisées**

Même si souvent les conventions collectives ne distinguent pas les spécialités des diplômes mais plutôt leur niveau, dans la pratique, les évaluateurs n'accordent pas la même valeur aux différentes spécialités. Par exemple, un BTS administratif ne sera pas valorisé de manière équivalente à un BTS technique. Ce biais doit être corrigé.

## Schneider Electric

### Extrait de l'audition de Christiane Bernard, Déléguée CGT et de Catherine Belloti - ex-Directrice Diversité de Schneider Electric du 10 mai 2010

Schneider Electric, spécialiste mondial de l'énergie, présente une segmentation marquée de ses filières métiers en termes de genre : les filières et les postes techniques sont occupés en majorité par les hommes et les filières et postes tertiaires, en majorité par des femmes. Les femmes n'ont pas les mêmes diplômes que les hommes. Chez les agents de maîtrise, les femmes assistantes dans des fonctions administratives possèdent un BTS administratif « assistante trilingue », de direction ou de communication, alors que les hommes, techniciens, ont des BTS techniques (électrotechnique et autres).

Ces salariés n'avaient pas les mêmes coefficients à l'embauche selon le BTS, technique ou administratif. Alors que la convention d'entreprise prévoyait l'évolution des salariés titulaires d'un BTS au bout de 6 mois d'ancienneté, puis 18 mois pour atteindre un niveau expert, ce système ne s'appliquait pas pour les assistantes. Le processus d'évaluation a été modifié et a permis de faire reconnaître la valeur du BTS tertiaire administratif. Plusieurs assistantes ont été requalifiées.

- **Privilégier le niveau de formation effectivement requis**

Lorsqu'il existe un taux de déclassement important et persistant des salariés dans un type d'emploi (% de surdiplômés dans l'emploi), il est indispensable de vérifier que le contenu réel de l'emploi n'a pas changé, si tel est le cas, il est nécessaire de procéder à sa réévaluation dans la classification.

## OBJECTIVER LES EXPÉRIENCES

Le niveau de connaissances est souvent associé et/ou compensé par l'expérience professionnelle.

Afin de réduire les risques de sous-valorisation des expériences acquises dans des emplois à prédominance féminine ou par les femmes, il est important d'objectiver le mieux possible l'équivalence en expérience, soit par la Validation des acquis de l'expérience, soit par la construction d'une grille dédiée spécifiquement à l'évaluation de l'expérience.

Les critères d'appréciation de l'expérience doivent être précisés et une attention particulière doit être apportée aux points suivants :

- l'expérience des salariés à temps partiel doit être valorisée de manière identique à celle des salariés à temps plein. L'article L. 212-4-5 du Code du travail prévoit que pour la détermination des droits liés à l'ancienneté, la durée de celle-ci est décomptée pour les salariés à temps partiel comme s'ils avaient été occupés à temps complet, les périodes non travaillées étant prises en compte en totalité<sup>84</sup>;
- l'évolution professionnelle des salariés ayant eu des carrières discontinues (congés maternité ou parentaux) doit être reconnue ;
- les expériences hors de la filière d'emploi doivent être évaluées afin qu'elles puissent être prises en compte si elles sont pertinentes pour la tenue de l'emploi (pour exemple, l'exercice de tâches similaires à celles demandées dans l'emploi actuel mais dans un secteur différent). De même, il est important de considérer le cas des salariés « faisant-fonction » ;
- l'expérience non professionnelle ou liée à l'ensemble des sphères hors-travail (notamment domestique) doit être prise en compte.

## COMPLEXITÉ

Ce critère mesure le niveau de complexité de l'emploi que ce soit en termes de techniques maîtrisées, de problèmes à résoudre et ce en fonction du nombre de tâches ou d'interlocuteurs.

### QUESTIONNER LA TECHNICITÉ

Le critère de la technique est souvent compris comme un procédé renvoyant à des connaissances scientifiques ou lié à des mécanismes de production.

Le caractère plus technique du travail est un argument souvent avancé pour justifier des écarts de rémunération entre hommes et femmes, sans que l'employeur soit en mesure de le démontrer.

<sup>84</sup>- Cass. soc. 29 janvier 2001 n°99-44376.



## La technicité: un exemple significatif de jurisprudence

Dans un arrêt Société Pyrénées Labo Photo, la Cour de cassation a ainsi considéré que l'apport de nouvelles techniques a pour effet de rendre les différents postes de travail sur machines d'une technicité équivalente, et que l'employeur, à qui il incombait de justifier la différence de rémunération entre les hommes et les femmes, n'apportait pas les éléments de justification convaincants (Soc. 19/12/2000 Société Pyrénées Labo Photo n° 98-43331).

## ELARGIR LA TECHNICITÉ À CERTAINES COMPÉTENCES MAL RECONNUES

Différentes techniques, souvent omises, doivent être intégrées à l'évaluation des emplois :

- les techniques relationnelles : il est important de considérer que le « relationnel » relève de différentes techniques (communication, négociation, arbitrage, écoute, conciliation, médiation...) et non de qualités individuelles (empathie, altruisme...), même si ces dimensions peuvent intervenir;
- les techniques administratives (bureautique, comptabilité, gestion des marchés...);
- les techniques assimilées aux activités domestiques et familiales (ménage, organisation, planning, gestion du temps et des urgences, soin, éducation...);
- les techniques organisationnelles : notamment l'organisation du travail d'autrui.

Beaucoup de ces techniques sont associées à des compétences dites génériques, transversales, mal reconnues car associées à tort à des compétences que tout le monde dit avoir, alors qu'elles sont en réalité assez mal maîtrisées et restent le cœur de métier d'emplois à prédominance féminine ou plus largement d'une partie des activités dites support.

## Technicité et travail relationnel

- Extrait de l'audition de Pascale Molinier, Professeure en psychologie sociale à l'Université Paris 13, le 10 novembre 2010

Dans le travail de *care* ou de souci de l'autre, il est difficile de formaliser le travail relationnel. On ne peut pas traiter d'un côté la technicité et de l'autre le travail relationnel, comme si c'était deux dimensions étrangères l'une à l'autre.

Cela a du sens de les distinguer d'un point de vue analytique, mais en réalité, lorsque l'on analyse le travail réel, ces deux dimensions sont totalement imbriquées.

Voici un exemple à propos des aides-soignant-es : on leur a demandé dans un service de gériatrie, dans le cadre du budget-temps, de mesurer tous leurs actes pour rationaliser leur temps de travail. Par exemple, combien de temps faut-il pour descendre un store. Or cela dépend de la chambre. Parfois en entrant, ils trouvent un malade par terre, il y a des familles qui avaient perdu du linge.... À chaque fois, il y avait un micro-événement qui faisait que ce n'était jamais *seulement* descendre le store. Après, ils sont allés discuter avec la direction de l'établissement pour expliquer que c'était absurde comme mode de calcul et que tout est toujours totalement imbriqué dans ce type de métier.

Tout cela transforme l'idée qu'il y aurait d'un côté des compétences techniques et de l'autre le relationnel. Les compétences techniques sont plus facilement mesurables et identifiables. La technique, c'est ce qui fait le socle dur, objectif et mesurable, alors que les savoirs relationnels sont beaucoup moins faciles à objectiver. Ceci est d'autant plus vrai dans notre analyse en termes de genre. Si elles le font, on pense que c'est normal car les femmes sont attentives aux autres et si elles ne le font pas, et bien c'est parce que ce sont des mauvaises femmes : si elles font bien, c'est dans leur nature ; si elles ne font pas bien, c'est cette carence qui va être évaluée en termes de maltraitance en gériatrie.

## DÉVELOPPER LE CRITÈRE « RÉOLUTION DE PROBLÈMES »

Ce critère existe dans de nombreuses méthodes d'évaluation et de classification professionnelle et correspond bien à l'évolution des organisations du travail et des attentes des employeurs et des salariés quant aux compétences mises en œuvre et l'intérêt du travail.

- **Intégrer la résolution des problèmes en situations de conflits**

Ces situations professionnelles de conflit demandent de réelles capacités professionnelles, des techniques d'écoute et de communication qui ne sont pas associables à des qualités personnelles.

L'urgence des problèmes à résoudre doit particulièrement être prise en compte :

Par exemple :

- en face à face avec un client ;
- en cas de simultanéité de problèmes différents qui doivent être priorisés et résolus.

- **Valoriser l'anticipation des problèmes**

De nombreux emplois à prédominance féminine ont comme mission implicite ou explicite la prévention de problèmes : anticipation des besoins logistiques, de planning, de problèmes organisationnels, faire en sorte que tout se passe bien, soit bien préparé...

Cela renvoie à la notion de « savoir faire discret » développée par Pascale Molinier.

## **Travail invisible et savoir-faire discrets**

**- Extrait de l'audition de Pascale Molinier, Professeure en psychologie sociale à l'Université Paris 13, le 10 novembre 2010**

Il s'agit de cette part invisible du travail, qui ne se voit en fait que lorsqu'il n'est pas fait. C'est comme le ménage, le travail relationnel, le souci de l'autre, le care, ce sont des choses invisibles si c'est bien fait, et même il faut que ce soit invisible pour être bien fait. Et c'est un vrai problème en termes de valorisation sociale... Mais lorsque ce n'est pas fait, cela se voit énormément : quand l'infirmière n'est pas là, quand il n'y a personne pour répondre aux besoins immédiats et vitaux, cela se voit. C'est tellement attendu, que les gens ne s'en rendent même pas compte. C'est ce que j'ai formalisé sous le terme de savoir-faire discrets, dans le monde du soin. Ce sont des savoir-faire dont l'efficacité dépend de l'invisibilité. Par exemple dans un bloc opératoire, lespanseuses de bloc. Ces femmes disaient : « nous on a rien d'intéressant à dire, on ne fait que passer les instruments ». Elles racontent qu'en fait quand elles « servent » un chirurgien, elles anticipent et n'attendent pas la demande d'un instrument d'un chirurgien. Il ne s'agit plus de donner l'instrument que l'on vous demande mais d'être capable d'anticiper, de prévoir, ce dont le chirurgien va avoir besoin dans les minutes qui suivent. Cela change tout car cela demande

des connaissances de la procédure opératoire très fines. Elles font cela car c'est beaucoup plus efficace et cela facilite le travail du chirurgien qui n'a plus à penser à ce dont il a besoin, cela lui est offert et c'est moins fatigant. C'est même parfois un guide, une aide pour eux. Cela transforme complètement le travail des panseuses, ce n'est plus du tout un travail idiot. Et là, on voit bien la notion de discrétion, car si c'est bien fait, cela ne se voit pas car rien n'est demandé et tout arrive avec facilité. Les savoir-faire discrets sont un vrai défi en termes de compétences, car c'est difficile: ce n'est pas une qualité de l'être, c'est construit par l'expérience, c'est une forme d'intelligence sensible ou une sensibilité intelligente.

Les savoir-faire discrets sont particulièrement présents dans les activités de soins aux personnes, mais concernent également de nombreux emplois d'assistance, d'accueil et de fonctions support en entreprise, très largement occupés par les femmes.

### **PRENDRE EN COMPTE LA MULTI-DIMENSIONNALITÉ DES POSTES**

Il s'agit ici de reconnaître la très grande variété des tâches réalisées dans les emplois à prédominance féminine, c'est une mesure de la complexité des emplois rarement considérée. L'imprécision de certains contenus d'emplois à prédominance féminine témoigne de ce caractère multi-dimensionnel.

Certains éléments sont particulièrement importants à reconnaître :

- la diversité des interlocuteurs (internes, externes, hors relations hiérarchiques...)
- les situations d'interface de l'emploi;
- la fréquence des interruptions;
- la nécessité d'accomplir plusieurs tâches simultanément et de passer fréquemment d'une tâche à une autre...

Ce sous-critère renouvelle la notion de polyvalence, habituellement retenue dans les emplois à prédominance masculine, afin de valoriser la forte hétérogénéité des tâches des emplois à prédominance féminine.

### **RESPONSABILITÉS**

Ce critère doit comprendre à la fois les responsabilités fonctionnelles, notamment celles des fonctions dites support et les responsabilités envers les personnes

(hors relations hiérarchiques). Ces deux aspects renouvellent la conception de la responsabilité en tant que contribution de l'emploi aux résultats de l'entreprise.

En effet, la contribution est souvent comprise comme l'impact de l'emploi sur le résultat de l'entreprise, sa performance économique et financière. L'analyse de la contribution sous le seul angle des résultats de l'entreprise a pour effet de survaloriser les emplois « cœur de métier » ou considérés comme financièrement stratégiques pour l'entreprise.

Sur ce point la Cour de cassation a reconnu dans un arrêt déjà cité du 6 juillet 2010 qu'il existait une valeur égale entre la fonction de directeur des ressources humaines et celle de directeur commercial, toutes deux contribuant directement aux résultats de l'entreprise.

## RECONNAITRE LES RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES

Les responsabilités financières, budgétaires et hiérarchiques sont souvent les seules prises en compte dans l'évaluation des emplois. Afin de valoriser des emplois à prédominance féminine. Il est important de mieux prendre en compte les autres formes de responsabilité pouvant exister dans une organisation.

Les responsabilités fonctionnelles regroupent :

- les responsabilités liées à la confidentialité des dossiers, des agendas, des données personnelles...;
- les responsabilités d'assurer la continuité et l'adaptation du fonctionnement de l'organisation face aux changements. Les emplois à prédominance féminine sont souvent ceux qui assurent la présence, la mémoire et la permanence de l'organisation et permettent d'optimiser la réactivité de l'organisation;
- les responsabilités d'alerte et d'attention indispensables à la sécurité des personnes et des biens pouvant aller jusqu'aux situations extrêmes, de menace de vie, en interne comme en externe;
- les responsabilités de communication commerciale et de valorisation de la culture d'entreprise. L'image de l'entreprise est souvent portée par les emplois à prédominance féminine considérés comme peu qualifiés : image de l'enseigne par les caissières, les hôtesse d'accueil; la propreté des locaux, les contacts avec les familles par les aides-soignantes et infirmières, l'image et l'efficacité de l'institution pour les emplois de guichet... En revalorisant ces activités de représentation de l'entreprise auprès des clients et du public en général, les organisations pourraient montrer qu'elles reconnaissent les capacités et le rôle importants de ces emplois à prédominance féminine.

## VALORISER LES RESPONSABILITÉS DE SUPERVISION ET DE COORDINATION

Le plus souvent, les emplois à prédominance féminine n'impliquent pas de responsabilités d'encadrement formel mais comportent une dimension de supervision et de coordination du travail des autres. Il est donc indispensable de considérer ces responsabilités effectives de supervision, de prise de décisions, de transmission des savoirs et savoir-faire.

Les actions, souvent informelles, de formation de collègues de même niveau, de stagiaires et apprentis, voire auprès des nouveaux arrivants y compris N+1 font partie de ces responsabilités de coordination.

L'encadrement hiérarchique est survalorisé par rapport à des activités de coordination et d'organisation du travail ou par rapport à des responsabilités par exemple sur un groupe de personnes tel que des patients ou des enfants, etc.

## EXIGENCES ORGANISATIONNELLES

Ce critère concerne les exigences imposées par l'organisation du travail et indispensables à la bonne tenue de l'emploi.

### INTRODUIRE LE CRITÈRE DE CHARGE PHYSIQUE OU NERVEUSE TEL QU'INSCRIT DANS LA LOI

Dans la plupart des méthodes d'évaluation des emplois et de classification professionnelle en France, ce critère n'apparaît pas. Pourtant, l'article L.3221-4 du Code du travail précisant les critères de mesure de la valeur comparable des emplois inclut le critère de charge physique ou nerveuse.

De même, les pays ayant développé des méthodes d'évaluation des emplois non discriminantes introduisent des critères liés aux conditions de travail : au Québec (critères des efforts et conditions de travail), en Suisse (critères des exigences mentales et physiques et des conditions de travail), dans l'Etat de l'Oregon avec la modification de la méthode Hay (critère « *work demand* ») ou encore dans les recommandations du BIT (critères des efforts physique, mental, émotionnel et des conditions de travail).

Les différentes enquêtes nationales et européennes montrent aujourd'hui qu'il y a :

- un maintien voire un renforcement des exigences physiques de l'emploi (bruit, port de charge, efforts physiques répétés, exposition à des produits chimiques);

- un essor des nouvelles contraintes du travail avec un poids important des exigences mentales et émotionnelles à prendre en compte dans la charge de travail;
- un renforcement des exigences temporelles.

Ainsi, les évolutions contemporaines du travail conduisent à un accroissement des exigences du travail, terme que nous préférons adopter pour qualifier ce critère de la charge. Ces exigences<sup>85</sup> du travail peuvent être classées selon :

- les exigences physiques de l'emploi;
- les exigences émotionnelles;
- les exigences temporelles.

### Définitions des différents types d'exigences

- **Audition de Florence Chappert, Anact, 5 juillet 2010.**

**Exigences physiques d'un emploi:** Elles définissent ce qui est exigé dans l'emploi en termes de capacités à faire face à des contraintes physiques (manutentions manuelles de charges, postures pénibles définies comme position forcée des articulations, vibrations mécaniques) ou à des environnements physiques agressifs (agents chimiques dangereux, activités exercées en milieu hyperbare, températures extrêmes, bruit)

**Exigences émotionnelles:** Elles définissent ce qui est exigé dans l'emploi en termes de capacités à manifester de l'empathie avec les personnes en situation de détresse ou de souffrance, à masquer ses émotions ou paraître de bonne humeur dans le cadre du contact avec le public ou les clients, à gérer la peur de l'accident ou des situations de tension ou de violence externe.

**Exigences temporelles:** Elles définissent ce qui est exigé dans l'emploi en termes de capacités à faire face à des situations d'aléas, d'imprévu ou d'urgence, à des interruptions très fréquentes, des contraintes fortes de rythmes de travail, de fortes variations de la charge de travail, des demandes de disponibilité immédiate, des horaires imprévisibles.

<sup>85</sup>- Cette utilisation du terme « exigences » fait référence aux travaux du Collège d'expertise sur le suivi des risques psycho-sociaux piloté par M. Gollac (Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, mai 2011).

## RECONNAÎTRE LES EXIGENCES PHYSIQUES DES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE

- Reconnaître la force physique des emplois à prédominance féminine en intégrant la durée et la répétition des gestes, les efforts continus et les postures et pas seulement le poids

Un poste à prédominance féminine peut requérir de la force physique mais ce critère est rarement pris en compte (soulever des personnes, des documents papiers...).

### Mesure de l'effort : élément de jurisprudence

La Cour de justice de l'Union européenne considère que le fait de se baser sur des valeurs correspondant aux performances moyenne des travailleurs d'un seul sexe, pour déterminer dans quelle mesure un travail exige un effort ou occasionne une fatigue ou est physiquement pénible, constitue une discrimination fondée sur le sexe (CJCE, 1<sup>er</sup> juillet 1986, Affaire C-237/85, Rummler)

La surévaluation du critère « soulever et tenir des objets lourds » pour des postes à dominance masculine est fréquente, alors que des postes à prédominance féminine (dans une même entreprise) peuvent nécessiter de soulever une charge équivalente au cours d'une journée mais répartie en mouvements répétés et donc moins visibles.

Il est aujourd'hui de plus en plus reconnu qu'un certain nombre d'emplois à prédominance féminine, dits « légers » comportent une part importante d'exigences physiques : les infirmières qui soulèvent des patients, les caissières des packs de produits, des hôtesses d'accueil qui assument une station debout prolongée, les gestes minutieux sur une chaîne d'emballages.

- Valoriser les efforts sensoriels

Les efforts sensoriels renvoient à la motricité, la concentration visuelle, le « brouhaha » humain, la dextérité manuelle...

Il est ici important de ne pas considérer uniquement les aspects traditionnels des conditions de travail en milieu industriel mais aussi en milieu de soins, social, éducatif et administratif et/ou en contact avec les clients.

L'environnement humain du poste (contacts réguliers et divers, espaces de travail ouverts...) génère des charges sensorielles particulières qui doivent donc



être rendues visibles, mesurées et intégrées dans l'évaluation des emplois à prédominance féminine.

## **RECONNAÎTRE LES « EXIGENCES ÉMOTIONNELLES » DE L'EMPLOI COMME COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES**

La capacité à répondre aux exigences émotionnelles (gestion des émotions, implication lourde auprès de patients, accueil du public, confrontation à des violences y compris des insultes...) constitue une compétence professionnelle, acquise par la formation et/ou la pratique professionnelle, et non une qualité « naturelle ».

Ces exigences constituent le cœur de métier de certains emplois, principalement à prédominance féminine (soins palliatifs, métiers de l'écoute, de l'accueil, de relation de service...). Elles doivent aussi être distinguées des conséquences nerveuses liées à la dégradation des conditions de travail.

D'après une publication de la Dares<sup>86</sup> qui reprend les conclusions du collège des experts piloté par Michel Gollac : « les exigences émotionnelles du travail sont effectivement fortes dans les relations de service où la personne doit maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser, façonner les émotions des bénéficiaires de son travail. Les exemples les plus connus sont l'hôtesse de l'air ou l'infirmière, qui doivent toujours avoir l'air sereines pour rassurer les passagers ou les patients, ou la serveuse de bar qui doit plaisanter avec les clients tout en veillant à ce qu'ils restent à leur place ».

Afin de faire face à ces exigences émotionnelles, des compétences professionnelles requises en emploi doivent être reconnues :

- manifester de l'empathie entre autre avec les personnes en situation de détresse ou de souffrance (ce qui est le cas surtout des salariés du secteur sanitaire et social, des transports, des banques ou de l'administration) ;
- masquer ses émotions ou paraître de bonne humeur pour tous les salariés en contact avec le public ;
- gérer la peur au travail (dans les secteurs à prédominance masculine des transports ou de la construction ou à prédominance féminine de l'éducation-santé-action).

Les exigences émotionnelles du travail n'ont pas à être minimisées en étant considérées comme inhérentes au choix d'occuper l'emploi et doivent donc être intégrées dans l'évaluation de l'emploi.

<sup>86</sup>- Dares, Analyse n° 81, décembre 2010.

## INTÉGRER LES EXIGENCES TEMPORELLES

Les variations de la charge de travail (flux de clientèle, complexité des demandes, imprévisibilité, urgence, priorisation...) pèsent sur la charge physique et nerveuse de l'emploi et plus spécifiquement lorsque les temps de réalisation des tâches sont standardisés et contrôlés (par exemple dans les centres d'appels).

Autre exemple, on assiste au développement des emplois de cadres dits d'exécution, souvent des femmes, ayant des responsabilités amoindries par une organisation du travail plus standardisée mais dont les exigences nerveuses et/ou organisationnelles ont été accrues.

La disponibilité constitue une des premières caractéristiques des exigences temporelles des emplois à prédominance féminine. Le contact avec le public croisé avec les exigences de réponses à une demande immédiate permet d'identifier cette caractéristique (cf. tableau) :

Les femmes (75 %) sont plus nombreuses à être en contact avec le public que les hommes (62 %) et à devoir répondre à une demande immédiate (56 % des femmes contre 51 % des hommes) dans les métiers qu'elles occupent (employées de commerce, secrétaires, professions de l'enseignement, de la santé et du public).

### Exigences organisationnelles et emplois à prédominance féminine

ITEMS DE L'ENQUÊTE CONDITIONS DE TRAVAIL 2005	% DE FEMMES	% D'HOMMES
<b>Exigences physiques</b>		
Porter ou manipuler des charges lourdes	33%	44%
<b>Exigences émotionnelles</b>		
Etre en contact avec le public	75%	62%
Etre en contact avec des personnes en situation de détresse	48%	36%
<b>Exigences temporelles</b>		
Devoir répondre à une demande immédiate	56%	51%
Ne pas pouvoir interrompre son travail	45%	36%
Pouvoir faire varier les délais	31%	43%

Extraits de l'enquête DARES Conditions de travail de 2005<sup>87</sup>

87- Anact, (2009), « Genre et Conditions de travail », Etude et Document.

Des exigences fortes liées au rythme de travail intense touche des emplois à prédominance féminine. Bien que de nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent, certains aspects du travail taylorisé n'ont pas disparu et touchent le plus souvent les femmes non qualifiées.

Certains ergonomes ont constaté qu'à l'intérieur d'une même profession, la division sexuelle des tâches attribue aux femmes des mouvements rapides et sans «micro pauses» et aux hommes des efforts accentués mais ponctuels. Près de neuf salariés sur dix qui travaillent à la chaîne sont ouvriers. Dans cette catégorie, la différence entre hommes et femmes est très marquée: 25 % des ouvrières travaillent à la chaîne contre 7 % des ouvriers. Cette forme d'organisation du travail demeure une caractéristique des emplois industriels non qualifiés et féminins (Gollac, Volkoff, 2002).

Pour une évaluation non discriminante permettant la revalorisation des emplois à prédominance féminine, ces différents critères et points de vigilances sont à intégrer aux démarches d'évaluation existantes. Même si elles ne prétendent à aucune exhaustivité, ces recommandations sur les critères visent l'application effective du principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale.

## → Choisir une pondération des critères non discriminante

La pondération des critères d'évaluation consiste à déterminer leur importance relative, leur poids dans l'évaluation de l'emploi. L'impact de cette opération est donc extrêmement important sur la valeur des emplois: une pondération biaisée peut remettre en cause l'objectif de lutte contre la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine.

L'enjeu de la pondération concerne à la fois la pondération des critères et sous-critères ainsi que la détermination des points par niveaux de critère.

### **L'IMPORTANCE DE LA PONDÉRATION DES CRITÈRES**

La pondération s'applique à l'évaluation de tous les emplois et elle doit reposer sur une décision du comité d'évaluation. Choisir une pondération permet d'accorder plus ou moins d'importance à chacun des critères ou sous-critères,

en fonction de ce que l'entreprise ou la branche considère comme source de valeur pour son organisation. Les critères estimés les plus importants, compte tenu des objectifs et des emplois de l'organisation, doivent ainsi obtenir les poids les plus élevés.

Ici, la branche ou l'entreprise doit déterminer, en fonction de son activité, l'importance relative qu'elles souhaitent attribuer aux quatre critères par pourcentage :

- Qualification : x %
- + Complexité : x %
- + Responsabilités : x %
- + Exigences organisationnelles : x %
- = Total des critères : 100 %

Le BIT préconise une évaluation sur 1000 points, ces 1000 points étant répartis en fonction de la pondération de chaque critère.

Les biais mis en évidence précédemment peuvent se retrouver dans la pondération des critères. Si un critère est particulièrement pertinent pour valoriser les emplois à prédominance féminine, alors, lui attribuer un très faible poids reviendra à minimiser ce critère. Par exemple, concernant le critère de responsabilités, si les responsabilités de supervision et de coordination ont une très faible pondération par rapport aux responsabilités budgétaires et d'encadrement hiérarchique, alors les biais de sous-valorisation des emplois à prédominance féminine continueront d'exister. L'importance de chaque critère pour la branche ou l'entreprise doit ainsi s'articuler aux enjeux de l'évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine.

Le même exercice doit être réalisé s'agissant de l'importance relative attribuée aux sous-critères.

Il est très important que la structure hiérarchique pré-existante n'influence pas le choix de la pondération des critères.

## **LE NOMBRE DE NIVEAUX À L'INTÉRIEUR DES SOUS-CRITÈRES**

Dans toute méthode d'évaluation ou de classification des emplois, pour chaque critère ou sous-critère, des niveaux doivent être précisés. Pour exemple, le critère

du niveau de formation requis peut être échelonné en plusieurs niveaux entre aucune formation préalable requise et un niveau très élevé de formation. Le choix du nombre de niveaux doit être décidé au sein du comité d'évaluation en fonction de la diversité des emplois dans l'organisation. Le choix du nombre de niveaux peut aussi influencer le poids du sous-critère ou critère.

L'exemple de la modification de la méthode Hay par l'Etat d'Oregon est ici significatif. Rappelons qu'un niveau supplémentaire avait été créé pour le sous-critère « Relations » afin de mieux considérer les exigences relationnelles des emplois à prédominance féminine.

Par ailleurs, il semble nettement préférable de choisir un nombre pair de niveaux afin de limiter les évaluations floues et imprécises générées par des évaluateurs qui par rapidité ou manque d'informations choisiraient le niveau médian.

## **LA RÉPARTITION DES POINTS PAR NIVEAUX À L'INTÉRIEUR DES SOUS-CRITÈRES**

Chaque niveau de chaque sous-critère correspond à un degré d'exigence défini en fonction des diverses caractéristiques des emplois existant dans l'entreprise. Cette définition des niveaux doit être élaborée par le comité d'évaluation en fonction de description des emplois.

Ce processus mène à l'attribution à chacun des emplois d'un niveau de points pour chaque sous-critère et critère.

La détermination du nombre de points pour chaque niveau peut être réalisée selon une progression arithmétique (addition d'une constante entre les niveaux) ou géométrique (multiplication d'une constante entre les niveaux).

Selon le type de progression choisi, le poids du critère et du niveau sera très différent en le survalorisant ou en le sous-valorisant.

Comme le souligne le guide de la Commission de l'équité salariale du Québec, la progression géométrique attribuera un nombre de points nettement plus élevés pour le niveau supérieur de chaque facteur, ce qui est un biais défavorable aux emplois féminisés.

Dans une optique d'évaluation non discriminante des emplois, il est préférable d'utiliser la progression arithmétique, pour laquelle l'écart entre les niveaux est constant et qui est simple à expliquer.

## LES CLASSES DE POINTS RESPECTANT L'ÉVALUATION

Une fois les emplois évalués, le score total de chaque emploi est établi. Cette somme de points donne un résultat qui permet de positionner l'emploi dans la grille de classification et de lui attribuer un coefficient hiérarchique.

Afin de limiter le nombre de coefficients hiérarchiques, les méthodes d'évaluation proposent de créer des classes de points, rassemblant les emplois dont les scores sont proches. Par exemple, quand un emploi a obtenu 482 points et un autre 484..., alors une même classe de points peut les rassembler. Les emplois rassemblés dans une même classe de points seront alors positionnés au même niveau dans la classification, ils auront le même coefficient hiérarchique et seront considérés de valeur égale.

Cette étape est très importante, car il est capital que seuls les emplois dont les scores sont très proches soient considérés comme de valeur comparable, et donc rassemblés au sein d'une même classe. L'évaluation non discriminante peut être par exemple anéantie dans le cas où la classe de points est si large qu'elle rassemble des emplois de valeur différente.

De même, il est capital de vérifier que les emplois à prédominance féminine ne soient pas plus près des bornes maximales que des bornes minimales de chacune des classes de points pour éviter leur sous-évaluation ou leur plafonnement. Les classes de points doivent respecter l'objectif de non-discrimination et être fixées avec des écarts réguliers, en fonction d'une logique claire. Le chevauchement entre les classes est enfin à éviter car il génère un risque d'arbitrage subjectif dans le positionnement des emplois qui peuvent être dans deux classes de points.

### Vérifier le respect de l'évaluation dans les classes de points

Même lorsqu'une démarche d'évaluation non discriminante est mise en œuvre, les préjugés sexistes sont tenaces et ils peuvent subsister après les étapes d'évaluation des emplois. Une façon de détecter s'il existe toujours de la discrimination consiste à comparer les niveaux d'évaluation attribués aux catégories d'emplois à prédominance féminine et aux catégories d'emplois à prédominance masculine. Cette vérification vise à répondre à la question suivante :

« Est-ce que les catégories d'emplois à prédominance féminine obtiennent en général des résultats inférieurs à ceux des catégories d'emplois à prédominance masculine ? »

## → Assurer un suivi de l'évaluation

Le suivi de l'évaluation comprend, d'une part la possibilité de recours des salariés vis-à-vis de l'évaluation de leurs emplois et, d'autre part la nécessité d'actualiser régulièrement l'évaluation et la classification des emplois afin d'éviter tout risque d'obsolescence et donc de nouveaux risques de discrimination.

### **PERMETTRE UN RECOURS POUR LES SALARIÉS**

Lors de la mise en œuvre d'une nouvelle grille de classification des emplois, un recours pour les salariés s'estimant lésés doit être prévu.

Le processus d'évaluation des emplois est souvent perçu par les salariés comme complexe et les mécanismes de recours internes sont peu utilisés.

De toute évidence, le recours n'est efficace que si les salariés ont eu accès en amont aux informations sur la méthode d'évaluation des emplois utilisée et sur la notion de principe de travail de valeur égale.

Si un ou une salarié-e estime que son emploi n'a pas été évalué correctement, un recours pourra être adressé au service RH de l'entreprise avec le concours des représentants du personnel.

Un comité de recours issu du comité d'évaluation et respectant les mêmes critères de représentativité devra statuer dans un délai préalablement fixé par le comité d'évaluation,

Attention si le recours doit permettre à chaque salarié de contester la pesée de son poste voire sa rémunération, dans la mesure du possible, les membres de la commission de recours ne doivent pas être les mêmes que ceux qui ont participé à l'évaluation du poste.

### **ACTUALISER**

Une fois la procédure appliquée, le comité d'évaluation doit se réunir régulièrement, notamment en cas de changement important dans l'entreprise (problème économique, modification de l'organisation du travail, changement technique...). En tout état de cause, une révision devra avoir lieu tous les 5 ans, au niveau de l'entreprise et de la branche, conformément au cadre réglementaire.

**Appliquer le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale demande une démarche complète et partagée d'évaluation non discriminante des emplois. Les différentes étapes sont précisées ici, la réussite de la démarche ne peut reposer que sur son appropriation par les acteurs sociaux eux-mêmes en fonction des spécificités de la branche ou de l'entreprise.**



## BIBLIOGRAPHIE

Acker J., 1989, *Doing comparable worth - Gender, class and pay equity*, Temple University Press, Philadelphia.

Anact, 2009, « *Genre et Conditions de travail* », Etude et Document

APEC, 2010, Enquête auprès de 12 739 cadres en France, février.

Beamonte Janine, Chatelian Brigitte, Giacobino Hélène, 1997, « *Vers l'égalité, toutes voiles dehors!* »

Baitsch C., Katz C., 1996, *L'égalité des salaires en pratique*, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Genève.

BIT, 1984, *L'évaluation des emplois*, Genève.

BIT, 2008, *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: guide de mise en œuvre*, Genève.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., 2007, *Gestion des ressources humaines*, Dunod.

Centre d'analyse stratégique, 2009, *La mesure du déclassement*, n° 20, rapport coord. par Marine Boisson, La Documentation française.

Chicha Marie-Thérèse, 2011, *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*, 3<sup>e</sup> édition, Edition Yvon Blais.

Circulaire du 28 février 1916 du sous-secrétariat d'État à l'Artillerie et aux munitions.

*Code of Practice on Equal Pay*, 2010, Equality Act Codes of Practice, Royaume-Uni,

Site: [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/EqualityAct/equalpaycode.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/EqualityAct/equalpaycode.pdf)

Commission de l'équité salariale du Québec, *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale en évaluer le maintien*, 3<sup>e</sup> édition, septembre 2011, <http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/guidedetaille.pdf>

Commission des Communautés Européennes, 1994, « *Mémoire sur l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale* » COM(94) 6 final, Bruxelles, 23 juin 1994.

Commission des Communautés Européennes, 1996, « *Code de conduite pour la mise en œuvre de l'égalité des rémunérations entre femmes et hommes* » COM(96) 336 final, Bruxelles, 17 juillet 1996.

Daune-Richard A.M., 2003, « *La qualification dans la sociologie française: en quête de femmes* », in Laufer J., Marry C., Maruani M. (éd) *Le travail du genre*, Paris, La Découverte.

Denimal P., 2004, *Classification, Qualification, Compétences*, Ed. Liaisons.

Donnadieu G., Denimal P., 1993, *Classification, qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, ed. Liaisons.

EVA, 2006, « *La classification de fonction analytique: une base pour une politique salariale neutre* », Guide pratique, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, [www.iefh.be](http://www.iefh.be)

Eyraud François, Rozenblatt Patrick, 1994, *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neuf pays industrialisés*. Paris. La Documentation française.

Fondeur Y., *Le déclassement à l'embauche*, Rapport réalisé pour le Commissariat général du plan, septembre 1999.

Gollac M., Volkoff S., 2002, « *La mise au travail des stéréotypes de genre* », Travail, Genre et Sociétés, n° 8.

Gollac M., Bodier M., 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, mai.

Gresy B., Lanquetin M-T, 2012, « *Regard sur le droit, l'égalité de rémunérations entre les hommes et les femmes* », Retraite et société, n° 63, août.

Guilbert M., 1966, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Mouton

Guillaume C, Pochic S, 2012, « *La mobilisation syndicale pour l'égalité salariale en Grande-Bretagne, un combat démesuré* », Communication aux 13<sup>e</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, Bruxelles

Ombudsman suédois, JAMÖ, 2005, *Survey, Analysis and Action, Plan for Equal Pay*, novembre, Suède.

Kergoat D., 1982, *Les ouvrières*, Paris Syros.

Lemière Séverine, Silvera Rachel, 2010, *Comparer les emplois entre femmes et hommes: de nouvelles pistes pour réduire les inégalités de salaire*, La Halde, La Documentation française.

Lemiere S. et Silvera R., 2010, « *Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes. Résultats de comparaisons d'emplois* », la Revue de l'IRES, n° 66.

Mercat-Brun M., 2012, « *Pourquoi certains métiers féminisés ne rentrent pas dans le "cadre" ?* », La semaine Juridique, Edition Générale n° 35, 27 août.

Meurs D., Ponthieux S., 2006, « *Quand la variable femme ne sera plus significative dans les équations de gains* », Travail, Genre et Sociétés, n° 15.

Meurs D., Pailhé A., Ponthieux S., 2010, « *Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes* », La Revue de l'OFCE, n° 114, juillet, pp. 113-134.

Michel Miné, 2012, *Le droit du travail*, Éditions d'Organisation (24<sup>e</sup> édition).

Muller Lara, 2012, « *Les écarts de salaires entre les hommes et les femmes en 2009: le salaire horaire des femmes est inférieur de 14 % à celui des hommes* », Dares Analyses, n° 016, mars.

Naville P., 2012, *Essai sur la qualification du travail*, Sens Dessus & Dessous, Syllepse.

Saglio J., 2007, « *Les arrêtés Parodi sur les salaires: un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles* », Travail et Emploi, juill.-sept, pp. 53-73.

Séhili D., 2012, « *Ethiques et inégalités. Des avatars récurrents dans la job evaluation* », dans Travail des hommes, Travail des femmes. Le mur invisible, Les Cahiers du genre, N° 32.

*Winning Equal Pay: the value of women's work* [www.unionhistory.info/equalpay/](http://www.unionhistory.info/equalpay/)

## **LISTE DES AUDITIONS RÉALISÉES PAR LE GROUPE «ÉVALUATION DES EMPLOIS»**

- 1. 17 février 2010:** présentation du groupe et de l'étude IRES par Séverine Lemièrre et Rachel Silvera
- 2. 29 mars 2010:** état des lieux juridique par Marie-Thérèse Lanquetin et Michel Miné
- 3. 10 mai 2010:** suite de l'état des lieux juridique, présentation de l'action de la (ex) Halde vis-à-vis de notre approche, présentation du cas Schneider Electric par Catherine Belotti (consultante) et Christiane Bernard (syndicaliste).
- 4. 7 juin 2010:** analyse du critère du diplôme, présentation de la méthode de recrutement par simulation et habiletés par Frédérick Montandreau (Pôle emploi); la VAE dans l'aide à la personne par Ghyslaine Doniol-Shaw.
- 5. 5 juillet 2010:** analyse des conditions de travail par Florence Chappert (ANACT) et les risques psycho-sociaux par Thomas Coutrot (Dares)
- 6. 9 septembre 2010:** Présentation des différents types de méthodes d'évaluation des emplois par Anne-Françoise Bender et Frédérique Pigeyre; le cas de EDF GDF Service par Patrick Rozenblatt et Djaoouda Sehili.
- 7. 5 octobre 2010:** présentation de la méthode EVA en Belgique par Annie Cornet, Carla Rijmenams (Institut de l'égalité entre les femmes et les hommes) et Gitta Vanpeborgh (Syndicat FGTB)
- 8. 10 novembre 2010:** Technicité et savoir-faire discrets par Pascale Molinier (psychosociologue du travail)
- 9. 26 novembre 2010:** La méthode d'équité salariale au Québec par Séverine Lemièrre
- 10. 18 janvier 2011:** Servir a-t-il un genre ? Le cas de l'hôtellerie-restauration par Sylvie Monchatre (sociologue)
- 11. 7 février 2011:** Présentation de l'arrêt de la Cour de cassation, Société TMS Contact c. Mme Bastien du 6 juillet 2010 par Marie Becker.
- 12. 29 avril 2011:** La méthode Hay par Michel Allard (consultant)
- 13. 26 mai 2011:** La polyactivité et la polyvalence par Jennifer Bué (sociologue), Frédéric Rey (sociologue) et Dominique Roux-Rossi (juriste)
- 14. 20 juin 2011:** Les femmes cadres par Jacqueline Laufer (sociologue)

## **LISTE DES MEMBRES PERMANENTS DU GROUPE « EVALUATION DES EMPLOIS »**

**Défenseur des droits:** Marie Becker, Martin Clément, Sophie Latraverse, Martine Lurol.

**Service des droits des femmes et de l'égalité (DGCS):** Agnès De Maulmont, Claudine Brocard

**Observatoire de la parité (devenu récemment le Haut conseil à l'égalité hommes- femmes):** Caroline Ressot

**ANACT:** Florence Chappert, Evelyne Polzhuber (ARACT Île de France)

### **Organisations syndicales:**

CFE - CGC: Geneviève Delsol

CFTC: Jean-Pierre Koechlin

CGT: Maryse Dumas, François Clerc

FO: Isabel Odoul Asorey

CFDT: Sophie Mendelbaum

### **Chercheur-es:**

Annie Cornet (gestionnaire, HEC Université Liège)

Anne-Françoise Bender (gestionnaire, CNAM)

Ghyslaine Doniol-Shaw (ergonome, LATTIS, UMR CNRS 8134,

Jacqueline Laufer (sociologue, HEC Paris)

Séverine Lemièrre (économiste, Université Paris Descartes)

Michel Miné (juriste, CNAM)

Frédérique Pigeyre (gestionnaire, Université Paris Est)

Patrick Rozenblatt (sociologue, Institut d'études du travail de Lyon)

Djaouida Sehili (sociologue, CRESPPA-GTM (Genre Travail et Mobilités)

Rachel Silvera (économiste, Université Paris Ouest Nanterre La Défense)

### **Avocate:**

Emmanuelle Bousard Verrecchia

### **Consultante:**

Catherine Belotti

**Mettre en œuvre l'égalité salariale par la revalorisation des emplois à prédominance féminine est une démarche complexe et nécessitant de concevoir autrement les méthodes d'évaluation et de classification des emplois, en accord avec l'ensemble des partenaires sociaux.**

Cette publication, conçue comme un outil méthodologique d'analyse et de préconisations, doit permettre de :

- Appliquer de manière effective le principe « de travail de valeur égale » pour parvenir à une égalité de rémunération entre les hommes et les femmes occupant des emplois différents.
- Révéler, grâce à l'analyse fine du travail réalisé, les caractéristiques des emplois à prédominance féminine souvent rendues invisibles à cause des stéréotypes de sexe concernant les compétences ou la pénibilité des métiers.
- Alerter sur les biais sexués et les risques de discrimination des méthodes d'évaluation des emplois couramment utilisées et des grilles de classification en vigueur.
- Sortir de l'apparente neutralité des outils d'évaluation et de classification des emplois pour réduire les écarts de salaire.
- S'attaquer indirectement à la ségrégation professionnelle, par la revalorisation des emplois à prédominance féminine : le rééquilibrage des emplois qui en découlera permettra d'attirer davantage d'hommes vers ces nouvelles professions jusqu'alors très féminisées.
- Fournir un outil opérationnel pour les négociateurs de branches et d'entreprises lors des négociations obligatoires : négociations salariales, négociations et révision de classification et négociations Egalité femmes-hommes.
- Responsabiliser les entreprises face au principe de valeur comparable des emplois à prédominance féminine et masculine dans l'optique de l'égalité salariale femmes-hommes.
- Proposer des préconisations et des points de vigilance pour une évaluation non discriminante des emplois favorisant la juste valorisation des emplois à prédominance féminine.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
**LE DÉFENSEUR  
DES DROITS**  
[defenseurdesdroits.fr](http://defenseurdesdroits.fr)



Le Défenseur des droits  
7 rue Saint-Florentin  
75409 Paris Cedex 08  
[www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr)