



**ÉQUITÉ
SALARIALE:
L'ÉVALUATION
DES EMPLOIS
PAS À PAS**

Ce document est réalisé par la Vice-présidence à l'équité salariale en collaboration avec la Direction générale des communications.

L'impression ou la présentation à l'écran de ce document sont autorisées pour un usage personnel ou un usage non commercial dans un contexte de formation ou d'information. Il est interdit de le modifier ou d'en extraire les photographies, les illustrations ou le logo de la CNESST. Pour toute autre situation, veuillez nous écrire à droitdauteur@cnesst.gouv.qc.ca.

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2024

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN 978-2-550-94690-8 (PDF)

Septembre 2024

Pour obtenir l'information la plus à jour,
consultez notre site Web à cnesst.gouv.qc.ca.



L'ÉQUITÉ SALARIALE : L'ÉVALUATION DES EMPLOIS PAS À PAS

À qui s'adresse ce document ?

Il s'adresse aux personnes responsables de l'évaluation des emplois dans leur entreprise (employeurs, associations accréditées et personnes salariées).

Objectif de ce document

Ce document fournit une **marche à suivre** pour réaliser une évaluation des emplois. Étape par étape, il aide les personnes responsables de l'évaluation des emplois à faire des **choix adaptés à la réalité de leur entreprise**, tout en respectant la *Loi sur l'équité salariale*.

Note

Les informations présentées dans ce document s'appuient sur la littérature scientifique traitant de l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale.

Notamment, les bonnes pratiques suggérées s'inspirent du *Recensement des bonnes pratiques en équité salariale* de la CNESST. Le Recensement propose une synthèse des pratiques reconnues par de nombreux spécialistes de l'équité salariale et de l'évaluation des emplois ainsi que par des instances gouvernementales et internationales.

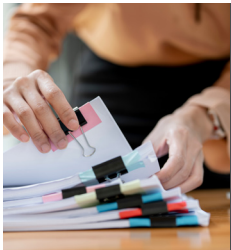


TABLE DES MATIÈRES

L'équité salariale : L'évaluation des emplois pas à pas	3
Introduction	6
Étapes de l'évaluation des emplois	9
A) Commencer l'évaluation des emplois	10
A1. IDENTIFIER LES PERSONNES PARTICIPANTES À L'ÉVALUATION DES EMPLOIS	10
A2. CHOISIR LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS	12
B) Élaborer le plan d'évaluation des emplois	13
B1. CONSIDÉRER LES FACTEURS D'ÉVALUATION	14
B2. CHOISIR LES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION	15
B2.1 FACTEUR D'ÉVALUATION « QUALIFICATIONS REQUISES »	18
B2.2 FACTEUR D'ÉVALUATION « RESPONSABILITÉS ASSUMÉES »	19
B2.3 FACTEUR D'ÉVALUATION « EFFORTS REQUIS »	20
B2.4 FACTEUR D'ÉVALUATION « CONDITIONS DANS LESQUELLES LE TRAVAIL EST EFFECTUÉ »	21
B3. ÉTABLIR LES NIVEAUX DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION	23
C) Évaluer les emplois	27
C1. COLLECTER DES INFORMATIONS SUR LES EMPLOIS	27
C1.1 LES SOURCES D'INFORMATIONS	28
C1.2 LES MÉTHODES DE COLLECTE D'INFORMATIONS	28
C2. DÉTERMINER LA VALEUR DES EMPLOIS	30
C2.1 ÉVALUER LES EMPLOIS, UN SOUS-FACTEUR À LA FOIS	31
C2.2 ÉVALUER LES EMPLOIS EN GROUPE	32
C2.3 LA DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE FONDÉE SUR LE SEXE ET LA VALEUR DES EMPLOIS	32
C3. DÉTERMINER LA PONDÉRATION DES FACTEURS ET DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION	34
C3.1 LA PONDÉRATION DES FACTEURS	35
C3.2 LA PONDÉRATION DES SOUS-FACTEURS	36
C4. TRANSPOSER LA PONDÉRATION DES FACTEURS ET DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION EN POINTAGE	37
C5. DISTRIBUER LES POINTS ENTRE LES NIVEAUX DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION	39
C6. EXEMPLE D'UNE ÉVALUATION DES EMPLOIS COMPLÉTÉE	41
D) Vérifier les résultats	42
D1. VÉRIFIER LE PLAN D'ÉVALUATION ET LES RÉSULTATS	42
D2. RÉVISER PÉRIODIQUEMENT LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS	46
Liste de vérification – Équité salariale : l'évaluation des emplois pas à pas	48

FIGURES

FIGURE 1. SCHÉMA DES ÉTAPES À SUIVRE LORS DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

9

TABLEAUX

TABLEAU 1. EXEMPLE DE BORNES DE PONDÉRATION GÉNÉRALEMENT RECONNUES PAR FACTEUR D'ÉVALUATION	35
TABLEAU 2. EXEMPLE DE PONDÉRATION DE SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION	36
TABLEAU 3. EXEMPLE DE PONDÉRATION TRANSPOSÉE EN POINTS	38
TABLEAU 4. EXEMPLE DES PROGRESSIONS ARITHMÉTIQUE ET GÉOMÉTRIQUE	39
TABLEAU 5. EXEMPLE DE DISTRIBUTION DE POINTS ENTRE LES NIVEAUX	40
TABLEAU 6. EXEMPLE ENTREPRISE TGF – RÉSULTATS CONSIGNÉS DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS	41
TABLEAU 7. EXEMPLE ENTREPRISE TGF – TABLEAU SYNTHÈSE DE LA VALEUR DES EMPLOIS	41
TABLEAU 8. EXEMPLE DE GRILLE DE VÉRIFICATION COMPARATIVE POUR UNE ÉVALUATION DES EMPLOIS	43



INTRODUCTION

L'équité salariale est le droit des personnes occupant un emploi à prédominance féminine¹ de recevoir un salaire égal à celui des personnes occupant un emploi à prédominance masculine de valeur équivalente, au sein d'une même entreprise.

Au Québec, ce droit est notamment assuré par la *Loi sur l'équité salariale* (LES), dont le but est de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Pour déterminer s'il y a présence de ces écarts salariaux, une entreprise doit réaliser des travaux d'équité salariale. Une étape importante de ces travaux est l'évaluation des emplois de l'entreprise².



Informatif

Plusieurs documents peuvent être utilisés pendant l'évaluation des emplois : procès-verbaux de réunions, notes personnelles, liste des personnes qui participent au processus, questionnaires, analyses, résumés de discussions, fiches détaillant les résultats pour chaque niveau, descriptions de fonction à jour, etc.

Conserver ces documents favorise la mémoire organisationnelle. À ce sujet, la LES prescrit une durée minimale de conservation de ces renseignements de six ans.

Qu'est-ce que l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale ?

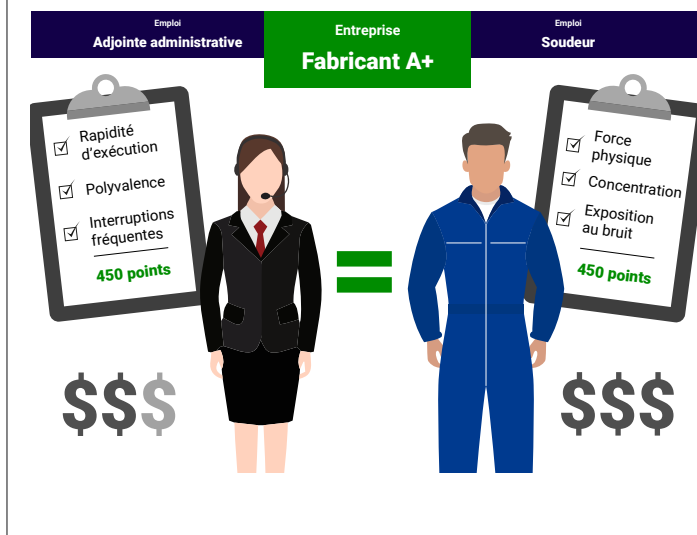
L'évaluation des emplois est un exercice visant à déterminer la valeur des emplois dans une entreprise donnée. Ce processus est guidé par une méthode facilitant **la détermination de la valeur** de ces emplois. Pour assurer une évaluation des emplois adéquate, il est préférable d'utiliser une méthode systématique permettant d'évaluer les emplois de la même manière.

En contexte d'équité salariale, l'évaluation des emplois vise à rendre visible l'ensemble du travail réalisé par les personnes occupant des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine.

Elle permet ainsi de **comparer la valeur des emplois à prédominance féminine avec celle des emplois à prédominance masculine**. S'il y a lieu, l'employeur corrige les écarts salariaux pour les emplois à prédominance féminine afin d'offrir un salaire égal pour un travail différent, mais de valeur équivalente.

- 1 La LES fait référence à des catégories d'emplois. À des fins de simplification, le terme « emplois » a été retenu dans la publication. En plus de « emploi à prédominance féminine » et « emploi à prédominance masculine », les expressions « emploi féminin » et « emploi masculin » seront également utilisées.
- 2 La LES prévoit qu'un employeur assujéti réalise d'abord un exercice initial d'équité salariale, puis, tous les cinq ans, une évaluation du maintien de l'équité salariale au sein de son entreprise. En effet, des événements modifiant l'état d'équité salariale atteint lors de l'exercice initial peuvent survenir durant cette période (voir la section D2 - *Réviser périodiquement les résultats de l'évaluation des emplois*).

Exemple



Au terme de l'évaluation des emplois de l'entreprise Fabricant A+, il est déterminé que les emplois « Adjointe administrative », emploi à prédominance féminine, et « Soudeur », emploi à prédominance masculine, ont tous deux une valeur de 450 points.

La rémunération des personnes adjointes administratives étant présentement inférieure à celle des personnes soudeuses, l'employeur doit corriger l'écart salarial constaté et offrir une rémunération égale pour ces deux emplois.



Informatif

Si vous souhaitez mieux comprendre en quoi l'évaluation des emplois contribue à l'atteinte de l'équité salariale, visionnez la capsule de la CNESST : [L'équité salariale – Reconnaître le travail féminin à sa juste valeur.](#)

Évaluer les emplois sans préjugés

L'évaluation des emplois est au **cœur de l'équité salariale**. Pour réaliser une évaluation des emplois **exempte de discrimination fondée sur le sexe**, il est nécessaire de réfléchir aux **préjugés et aux stéréotypes à l'égard des femmes et de leur travail**. En effet, certaines pratiques, neutres en apparence, peuvent être teintées de préjugés discriminatoires ayant une incidence sur la valeur accordée aux emplois féminins.

Chaque personne a des préjugés et des biais inconscients. Il est important d'en prendre conscience et de faire preuve de vigilance pour empêcher qu'ils engendrent de la discrimination salariale.

Un **préjugé** est une opinion préconçue à l'endroit d'une personne (ou d'un groupe), adoptée sans analyse.

Un **biais** — ou **biais cognitif** — modifie la façon dont on perçoit et traite une information. Il est généralement inconscient : le cerveau prend un raccourci et traite l'information sans évaluer réellement la situation. Pour des exemples de biais, voir l'encadré à la section C.2 — *Déterminer la valeur des emplois*.

Par conséquent, les préjugés et les biais peuvent être, inconsciemment, source de discrimination systémique fondée sur le sexe.

Objectif du document

Étape par étape, ce document fournit une marche à suivre pour réaliser une évaluation des emplois selon une **méthode par points et facteurs**.

L'évaluation des emplois est la pierre angulaire de l'équité salariale: elle permet aux entreprises assujetties à la LES d'établir la valeur de leurs emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine pour pouvoir les comparer.

Au moyen de plusieurs exemples illustrant des cas concrets, elle aide les personnes responsables de l'évaluation des emplois à faire des choix adaptés à la réalité de leur entreprise, tout en respectant la LES.

Les nombreux exemples de la présente publication mettront en évidence des caractéristiques d'emplois à prédominance féminine mis en contexte d'entreprises fictives.

Tout au long du document, des encadrés « Aide-mémoire » indiquent des éléments à vérifier à certains moments précis du processus. De plus, une liste récapitulative des étapes et des sous-étapes est proposée à la fin du document pour vous appuyer dans la réalisation de l'évaluation des emplois.



Attention

Avant d'entreprendre l'évaluation des emplois, il faut avoir dressé la liste des emplois de l'entreprise et déterminé s'ils sont à prédominance féminine, à prédominance masculine ou neutres.

Cette étape est essentielle pour comparer la valeur des emplois à prédominance féminine avec celle des emplois à prédominance masculine.

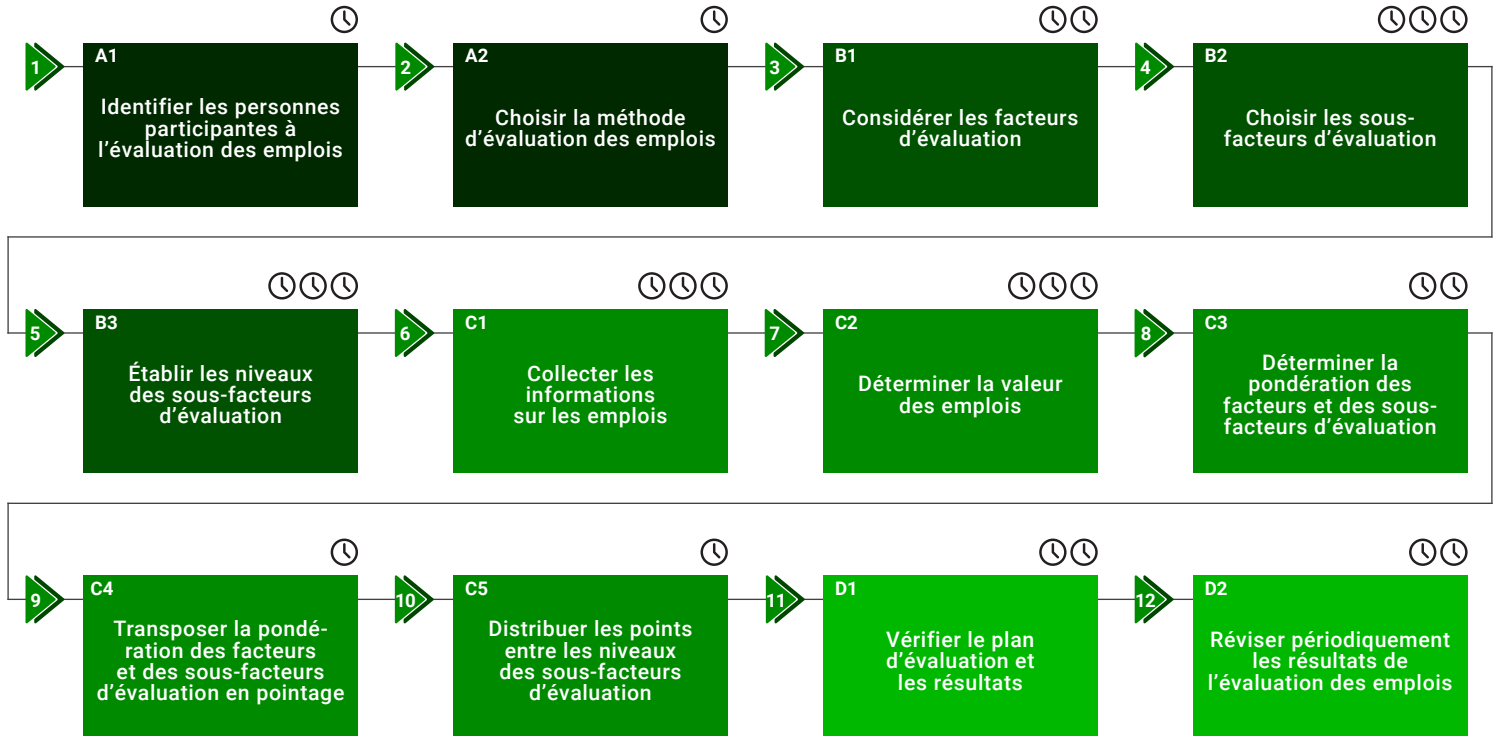
Les informations nécessaires pour réaliser cette étape préalable à l'évaluation des emplois sont disponibles sur le site Web de la CNESST ³.

³ Les entreprises qui ont atteint une moyenne de 10 personnes salariées ou plus sont assujetties à la LES, même en l'absence d'emplois à prédominance masculine. Le *Règlement sur l'équité salariale dans les entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine* est prévu à cette fin. Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site Web de la CNESST.



ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Figure 1. Schéma des étapes à suivre lors de l'évaluation des emplois



Estimation du temps de réalisation

- Long ⌚⌚⌚
- Moyen ⌚⌚
- Court ⌚



Informatif

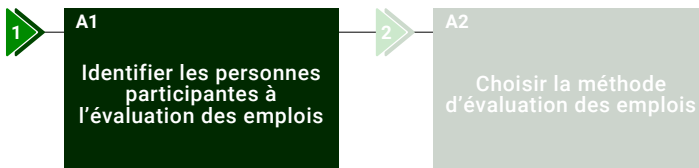
La CNESST propose ici un ordre de présentation des étapes qu'elle utilise dans ses outils. Toutefois, l'ordre de certaines étapes peut varier. Il est possible que des plans d'évaluation incluent les étapes C3 à C5. Les différentes options sont valables, tant qu'elles respectent la LES et que les évaluations des emplois soient dénuées de biais discriminatoires fondés sur le sexe.



A) COMMENCER L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Avant de pouvoir accorder une valeur aux différents emplois de l'entreprise, il est nécessaire de nommer les personnes qui seront responsables de l'évaluation des emplois. Ensuite, il faudra déterminer la méthode selon laquelle le plan d'évaluation, propre à l'entreprise, sera produit.

A1. IDENTIFIER LES PERSONNES PARTICIPANTES À L'ÉVALUATION DES EMPLOIS



L'évaluation des emplois peut être réalisée par l'employeur seul ou par une personne le représentant. Elle peut aussi faire l'objet d'une collaboration, par exemple, entre :

- l'employeur et des personnes salariées ;
- l'employeur, une association accréditée et des personnes salariées non syndiquées, dans le cadre d'un comité d'équité salariale⁴ ;
- l'employeur et une association accréditée, dans le cadre d'un programme conjoint ou d'un programme distinct ;
- l'employeur et des personnes responsables des ressources humaines.

Cette collaboration peut prendre plusieurs formes. En fonction de la situation de son entreprise, un employeur peut choisir de collaborer avec des personnes salariées pour l'ensemble du processus ou une partie seulement.

⁴ Selon les travaux à réaliser, il s'agit soit d'un comité d'équité salariale, soit d'un comité de maintien d'équité salariale. À des fins de simplification, le terme « comité d'équité salariale » a été retenu dans la publication.



Attention

Certaines entreprises ont l'obligation de mettre sur pied un **comité d'équité salariale**⁵ regroupant des personnes représentant l'employeur et des personnes salariées, syndiquées ou non, pour réaliser leur exercice initial d'équité salariale. L'évaluation des emplois fait partie des étapes à réaliser en comité d'équité salariale.

Mettre en place un comité d'équité salariale dont la composition, les fonctions ainsi que les conditions d'exercice sont définies par la LES constitue une bonne pratique et peut mener à des retombées positives. Certaines entreprises ont également l'obligation de mettre sur pied un **processus de participation**⁶ lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

Avantages de la collaboration avec les personnes salariées

La participation des femmes, des personnes salariées et des personnes représentantes syndicales comporte des avantages qui sont profitables à toutes et à tous, y compris les employeurs.

Ces avantages sont d'autant plus importants si les personnes participantes ont reçu une formation sur l'évaluation des emplois et que **leur profil est varié** : âge, genre, appartenance ethnoculturelle, formation, profession, ancienneté, niveaux hiérarchiques, etc.

La participation des femmes aux décisions relatives à l'évaluation des emplois permet de rendre visibles des tâches négligées des emplois féminins et de réduire le risque de biais sexistes.

De plus, la participation de personnes aux profils diversifiés :

- favorise une nouvelle vision des emplois en permettant la confrontation de points de vue variés ;
- permet de brosser un portrait plus complet des emplois ;
- augmente la crédibilité du résultat final à l'interne et facilite l'acceptation des résultats ;
- répartit la charge de travail entre plusieurs personnes.



Aide-mémoire

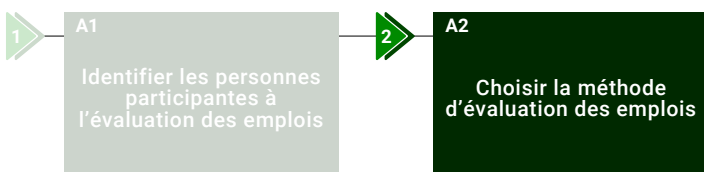
- Les avantages associés à la participation de femmes à l'évaluation des emplois ont-ils été considérés ?
- Les avantages associés à la participation de personnes aux profils variés à l'évaluation des emplois ont-ils été considérés ?
- Les personnes qui participent à l'évaluation des emplois ont-elles reçu une formation sur la LES et sur l'évaluation des emplois ?

5 **Pour l'exercice initial d'équité salariale**, la mise en place d'un comité d'équité salariale est **obligatoire** pour les entreprises comptant 100 personnes salariées et plus, et **facultative** pour les entreprises comptant de 10 à 99 personnes salariées. **Lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale**, le **choix revient à l'employeur**, peu importe la taille de l'entreprise. Tout comité d'équité salariale doit être composé conformément à la LES, notamment en ce qui concerne la proportion de femmes représentant les personnes salariées. Les rôles du comité, comme ses responsabilités, sont prescrits par la LES.

6 Les employeurs qui décident de faire seuls l'évaluation du maintien de l'équité salariale ont l'obligation de mettre en place un processus de participation, **si l'une des deux conditions suivantes s'applique** :

- Des personnes salariées visées par une évaluation du maintien sont représentées par une association accréditée.
- L'exercice initial a été réalisé par un comité d'équité salariale.

A2. CHOISIR LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS



Une entreprise doit faire son plan d'évaluation en utilisant une des méthodes proposées pour déterminer la valeur des emplois. **En contexte d'équité salariale, une méthode de type *points et facteurs* est généralement privilégiée.**

Pourquoi ? Parce que ce type de méthode permet d'analyser les emplois en fonction de critères (facteurs et sous-facteurs) et d'attribuer des points pour chacun de ces critères. Le total des points obtenus indique la « valeur » de chaque emploi.

Cette méthode propose une analyse systématique des exigences des emplois par l'utilisation des mêmes critères, précis et détaillés, pour tous les emplois, ce qui assure une plus grande neutralité dans l'évaluation et facilite la comparaison des emplois.

La méthode d'évaluation des emplois choisie doit répondre aux exigences de la LES, c'est-à-dire qu'elle doit :

- être exempte de discrimination fondée sur le sexe ;
- mettre en évidence les caractéristiques propres aux emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine ;
- permettre une comparaison entre les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine ;
- prendre en compte les quatre facteurs d'évaluation prévus à la LES, soit :
 - les qualifications requises,
 - les responsabilités assumées,
 - les efforts requis,
 - les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

Elle doit également permettre d'évaluer **tous les emplois** de l'entreprise visés par les travaux d'équité salariale.



Aide-mémoire

- Est-ce que la méthode d'évaluation choisie respecte les exigences de la LES ?
- Est-ce que la méthode d'évaluation choisie permet l'analyse rigoureuse des caractéristiques de la totalité des emplois visés par les travaux d'équité salariale ?



B) ÉLABORER LE PLAN D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Les emplois de l'entreprise ont été répertoriés, tout comme leur prédominance sexuelle (féminine ou masculine). La méthode d'évaluation des emplois a été choisie. La prochaine étape consiste à élaborer le plan d'évaluation des emplois propre à l'entreprise.

Un plan d'évaluation se base sur une méthode d'évaluation des emplois reconnue. Les personnes responsables de l'évaluation suivent les étapes de la méthode choisie pour faire le plan, en s'assurant que leurs choix sont ancrés dans la réalité de leur entreprise. Lorsque le plan d'évaluation des emplois est terminé, il est utilisé pour déterminer la valeur des emplois (voir section C – *Évaluer les emplois*).



Informatif

Le *Progiciel pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien* contient un plan d'évaluation offert sans frais par la CNESST. En tout temps, il faut s'assurer que le plan d'évaluation permet de prendre en compte les caractéristiques des emplois de l'entreprise et respecte **les exigences de la LES**, notamment lorsque le plan utilisé n'a pas été créé pour les besoins propres à l'entreprise.

Le plan d'évaluation des emplois permet de calculer la valeur de chaque emploi en tenant compte :

- de la mission, des valeurs et des activités de l'entreprise ;
- des caractéristiques nécessaires à l'exercice normal et habituel des tâches associées aux emplois.



Important

Depuis l'étape de la détermination des emplois de l'entreprise, les personnes évaluatrices disposent d'informations sur la nature des emplois, comme les descriptions de tâches. Elles détiennent aussi leur propre connaissance de l'entreprise. C'est sur la base de ces renseignements qu'elles peuvent élaborer le plan d'évaluation.

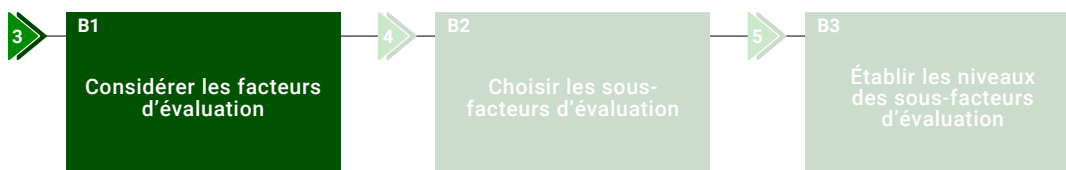
L'étape de la collecte d'informations (voir section C1) leur permettra de bonifier leurs connaissances sur les emplois et, possiblement, d'ajuster le plan d'évaluation en conséquence. En effet, celui-ci doit tenir compte de toute l'information existante sur les emplois de l'entreprise.

L'ajout de règles d'interprétation à la méthode d'évaluation retenue permet d'éviter des interprétations divergentes d'une personne évaluatrice à l'autre. Par exemple, il est possible d'ajouter explicitement ce qu'un sous-facteur ne contient pas ou de préciser certains éléments à prendre en compte dans la détermination des niveaux.

La présente section montre comment élaborer un plan d'évaluation qui suit une méthode *par points et facteurs* en trois étapes :

- 1) Considérer les facteurs d'évaluation des emplois.
- 2) Choisir les sous-facteurs d'évaluation.
- 3) Établir les niveaux des sous-facteurs d'évaluation.

B1. CONSIDÉRER LES FACTEURS D'ÉVALUATION



Les facteurs d'évaluation des emplois mesurent les tâches et les exigences des emplois de l'entreprise.

Ils permettent de rendre explicites les raisons pour lesquelles il y a des différences salariales entre les emplois.

La LES précise que la méthode d'évaluation choisie doit tenir compte, **pour chaque emploi**, des quatre facteurs d'évaluation suivants⁷:

- 1) Les qualifications requises.
- 2) Les responsabilités assumées.
- 3) Les efforts requis.
- 4) Les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

Ces quatre facteurs permettent d'évaluer la valeur des emplois d'une entreprise, peu importe le secteur d'activité économique dans lequel elle évolue.

Il faut définir les différents facteurs, c'est-à-dire expliquer ce qu'ils mesureront.

Exemple

Le plan d'évaluation de l'entreprise GFD a retenu, pour le facteur d'évaluation « Conditions dans lesquelles le travail est effectué », la définition suivante : « Inconvénients liés à l'environnement physique, intérieur et extérieur, et à l'environnement psychologique ».

Cette définition couvre plusieurs éléments. C'est pourquoi les facteurs **gagnent à être subdivisés en sous-facteurs** dans le but de mieux saisir la réalité des entreprises et de faciliter la comparaison des emplois.

La prochaine étape présente en détail les facteurs d'évaluation ainsi que l'importance de choisir des sous-facteurs appropriés.



Aide-mémoire

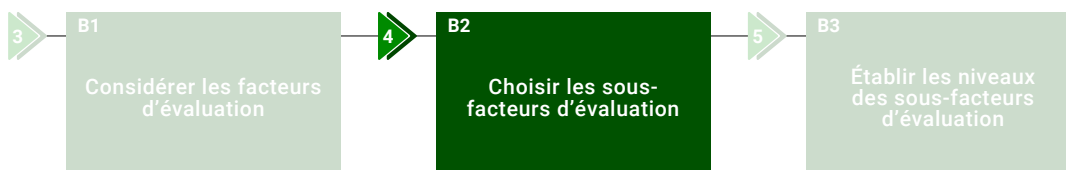
- Est-ce que les quatre facteurs prévus à la LES figurent au plan d'évaluation des emplois ?
- Est-ce que les définitions retenues pour les facteurs sont suffisamment générales pour tenir compte de l'ensemble des caractéristiques de la totalité des emplois visés par les travaux d'équité salariale ?

⁷ Dans le cadre d'un programme d'équité salariale, les entreprises employant **50 personnes salariées et plus ont l'obligation d'utiliser ces quatre facteurs** pour évaluer leurs emplois.

Les entreprises employant de **10 à 49 personnes salariées** ont l'obligation d'accorder la même rémunération aux personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine de valeur équivalente, au moyen d'une démarche exempte de discrimination fondée sur le sexe. Bien que **l'utilisation des quatre facteurs prévus à la LES soit recommandée**, ces entreprises n'ont pas l'obligation de les utiliser pour établir la valeur de leurs emplois. La méthode utilisée doit cependant répondre aux exigences de la LES.

Pour plus d'informations sur les obligations en fonction de la taille de l'entreprise, consultez le site Web de la CNESST.

B2. CHOISIR LES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION



Pour évaluer précisément les emplois et tenir compte de toutes les facettes du travail effectué, on peut subdiviser les facteurs en sous-facteurs. Par exemple, le facteur « Efforts requis » pourrait être subdivisé en plusieurs sous-facteurs : « Efforts émotionnels » et « Efforts physiques », notamment.

Les sous-facteurs choisis doivent permettre de différencier et de mesurer les caractéristiques des emplois, **sans biais discriminatoires**.

Nombre de sous-facteurs

Il n'y a pas de nombre optimal de sous-facteurs. Cependant, un nombre trop bas peut nuire à la capacité de différencier les emplois et donner l'impression que tous les aspects des emplois ne sont pas pris en compte. Un nombre trop élevé peut augmenter le risque d'évaluer deux fois le même aspect.

En général, selon le nombre d'emplois visés et la diversité de ces emplois, le nombre total de sous-facteurs varie entre **7 et 16**.

Le choix du nombre de sous-facteurs doit être effectué avec le souci de **mesurer l'ensemble des caractéristiques** des différents emplois, notamment celles des emplois féminins.

Définition des sous-facteurs

Les mots utilisés pour définir les sous-facteurs doivent être **précis** et **neutres** pour permettre une compréhension claire de ce qu'ils mesurent. Tous les emplois seront évalués sur la base des définitions retenues.

Un sous-facteur peut être défini de plusieurs manières en fonction du facteur sous lequel il se trouve, d'où l'importance de rédiger des définitions claires :

Exemples de définitions du sous-facteur « Communications », en fonction de deux facteurs

Pour le facteur « Qualifications requises »

Ce sous-facteur mesure les compétences en communication exigées par le poste. Les communications verbales et écrites sont visées.

Pour le facteur « Responsabilités assumées »

Ce sous-facteur mesure les responsabilités de communication rattachées à l'emploi, qu'elles soient écrites, verbales ou non verbales. Il tient compte des communications, de leur but et du contexte dans lequel elles s'effectuent.

Il faut porter une attention particulière au choix des mots, ceci dans le but de mesurer équitablement les caractéristiques des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine. Par exemple, si le sous-facteur « Inconvénients et risques », dans une entreprise de plomberie, est uniquement défini comme le fait de travailler avec des matières et des odeurs désagréables, les inconvénients vécus dans le cadre de l'emploi de réceptionniste, comme l'accueil de clients difficiles, ne seront pas pris en compte dans l'évaluation.

Exemples de définition de sous-facteurs

Pour le facteur « Qualifications requises »

- La firme de consultant et de consultants HYT a retenu le sous-facteur « **Expérience et familiarisation** » et l'a défini ainsi: « La durée d'expérience préalable nécessaire pour occuper l'emploi ainsi que le temps requis pour se familiariser avec l'emploi dans l'entreprise ».

Pour le facteur « Responsabilités assumées »

- L'entreprise YLK a prévu, dans son plan d'évaluation des emplois, le sous-facteur « **Supervision de personnes** » et l'a défini comme suit: « Mesure la supervision, hiérarchique ou informelle, de personnes selon la nature de la responsabilité et le nombre de personnes supervisées ».

Pour le facteur « Efforts requis »

- Le plan d'évaluation de l'entreprise FKS comprend le sous-facteur « **Concentration** » qui est défini de cette façon: « Effort de concentration et d'attention sensorielle (visuelle, auditive, etc.) requis lors de l'exécution habituelle des tâches, en tenant compte de la fréquence des interruptions et du nombre de tâches simultanées à accomplir ».

Pour le facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué »

- L'entreprise XYZ a prévu, dans son plan d'évaluation des emplois, le sous-facteur « **Environnement physique** » et l'a défini comme suit: « Nombre d'inconvénients et de risques associés à l'environnement qui surviennent dans le cadre de l'exercice habituel de l'emploi et fréquence de ces risques et inconvénients ».



Important

La sélection, la formulation et le libellé de chaque sous-facteur doivent refléter autant les caractéristiques des emplois à prédominance féminine que celles des emplois à prédominance masculine.

La sous-valorisation historique des emplois à prédominance féminine se constate encore par la difficulté de rendre visibles les caractéristiques de ces emplois. Un plan d'évaluation dénué de discrimination fondée sur le sexe demande un travail *conscient* sur des préjugés *inconscients*.

La publication [L'évaluation des emplois – Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins](#) fournit une variété d'exemples de caractéristiques d'emplois féminins souvent oubliées, présentés selon les quatre grands facteurs d'évaluation.

Il y est question de l'empathie, de la motricité fine, du sens de l'organisation, de l'expérience acquise hors du travail, de la polyvalence, de la créativité, etc.

Exemples de caractéristiques d'emplois féminins souvent négligés

Pour le facteur « Qualifications requises »

- Connaissance des systèmes de tenue de livres, de gestion d'inventaires et de commande, de prise de rendez-vous informatisée, etc. ;
- Expérience pratique acquise en dehors du travail (ex. : gestion de budget, logistique d'activités, soins des enfants ou des personnes âgées, etc.) ;
- Connaissance des principes de classement et d'archivage des documents ;
- Aptitude à se familiariser avec un poste par soi-même, sans initiation à la tâche (ex. : poste de soutien administratif) ;
- Capacité à travailler avec des personnes ayant des besoins spéciaux (ex. : écoute, patience, ouverture).

Pour le facteur « Responsabilités assumées »

- Utilisation et entretien d'équipement de bureau ;
- Gestion des documents relatifs aux dépenses courantes, émission de chèques, préparation de la facturation, paiement de factures, etc. ;
- Gestion des urgences en l'absence des autorités ;
- Exactitude, pertinence et clarté de l'information diffusée à l'interne et à l'externe ;
- Gestion des agendas ;
- Responsabilité du bien-être du personnel ;
- Manipulation d'informations confidentielles ;
- Coordination des activités ou des ressources ;
- Réponse aux demandes d'information de la clientèle ;
- Résolution de problèmes d'ordre administratif ;
- Personne-ressource relativement à l'application des pratiques, des procédures et des processus administratifs (rôle, mandat, personne avec qui communiquer, où, quand, comment, pourquoi, etc.).

Pour le facteur « Efforts requis »

- Positions de travail contraignantes et statiques : rester debout (ex. : à une caisse enregistreuse ou derrière un comptoir) ou en position assise (ex. : devant un ordinateur ou à la réception) ;
- Déplacement de personnes (adultes, enfants, bébés) ;
- Prestation de travail en lien avec plusieurs personnes ou services ;
- Exécution de tâches qui impliquent d'effectuer des mouvements précis et répétitifs des membres inférieurs et supérieurs ;
- Adaptation à l'évolution des connaissances et des techniques dans son champ de pratique ;
- Exécution de plusieurs tâches simultanément ou en alternance rapide (regarder un écran d'ordinateur, consulter des documents, répondre au téléphone et à la clientèle au comptoir, etc.) ;
- Interruptions fréquentes (par le téléphone, par des personnes, etc.) ;
- Attention nécessaire pour distinguer des petits objets, des mots, des chiffres, etc. ;

- Maîtrise de soi liée aux relations humaines difficiles, à la relation d'aide, à la détresse physique et émotionnelle, au contact avec des personnes mourantes, à la gestion de l'insatisfaction, etc.

Pour le facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué »

- Exposition à la chaleur, au froid ou à des courants d'air;
- Bruit dans un bureau à aire ouverte (ex. : téléphone, photocopieur, personnes);
- Niveau de bruit parfois très élevé (ex. : enfants);
- Exposition à des maladies contagieuses (ex. : travail auprès des malades ou des enfants);
- Périodes de pointe ou d'urgence fréquentes;
- Horaire de travail irrégulier et imprévisible;
- Travail en dehors des heures habituelles;
- Travail auprès d'enfants, de personnes mourantes, souffrantes, irrationnelles, insatisfaites, hostiles ou violentes, de personnes atteintes de déficience ou de toute autre clientèle difficile.



Attention

Il ne faut pas négliger le risque de dédoublement, c'est-à-dire que plusieurs sous-facteurs mesurent la même exigence. Cela aurait pour effet de la surévaluer et de fausser l'évaluation des emplois. Il est recommandé de prendre le temps de faire des choix de sous-facteurs éclairés et d'échanger avec les autres personnes évaluatrices pour éviter le risque de dédoublement.

Exemple

Le plan d'évaluation de l'entreprise OMT prévoit que les sous-facteurs « **Scolarité** » et « **Connaissances** » mesurent les mêmes compétences, soit l'exigence d'un diplôme d'études secondaires ou son équivalent, et la capacité à apprendre et à lire. Ce chevauchement a pour effet de surévaluer le facteur « **Qualifications** ».

B2.1 Facteur d'évaluation « Qualifications requises »

Ce facteur mesure le niveau de **connaissances acquises** et d'**habiletés nécessaires** pour accomplir les tâches habituelles d'un emploi⁸.

Il permet de mesurer la formation requise, la durée minimale d'expérience préalable, la période d'entraînement ou d'adaptation nécessaire à l'accomplissement satisfaisant du travail, la capacité à tisser des relations interpersonnelles ainsi que la coordination musculaire et la dextérité exigées pour exécuter les tâches.

Sont notamment inclus :

- la formation: diplômes, formations professionnelles, autres types de formations requises, etc.;
- l'expérience: expérience professionnelle, expériences acquises dans la sphère privée et familiale ou dans la sphère sociale hors emploi (milieux associatifs ou sportifs, centres d'intérêt extraprofessionnels), etc.;

⁸ Les informations fournies sur les facteurs et les sous-facteurs sont générales, mais il est possible qu'elles ne correspondent pas à la réalité de l'entreprise et que les personnes évaluatrices décident de les définir autrement.

- les habiletés requises : capacité à tisser des relations interpersonnelles, coordination musculaire, dextérité fine, etc.

Exemples de sous-facteurs pour le facteur « Qualifications requises »

- Pour faciliter ses relations d'affaires, le cabinet comptable ABC mise beaucoup sur l'aspect humain. Cette valeur est intégrée dans tous les emplois, du poste de secrétaire-réceptionniste qui accueille la clientèle au poste de la présidence. Dans ce cas, le sous-facteur « **Relations interpersonnelles** » pourrait être intégré au facteur « Qualifications requises ».



Important

Les relations interpersonnelles sont typiques des emplois à prédominance féminine. L'aptitude à développer de telles relations, souvent acquise dans des contextes informels, **n'est pas toujours reconnue, même lorsqu'elle est exigée dans le cadre d'un emploi.**

Voici quelques exemples d'exigences associées à cette aptitude : donner des soins d'hygiène dans le respect de la pudeur, établir une relation de confiance avec les bénéficiaires d'un service et leurs proches, anticiper les besoins d'une personne, etc.

- L'usine de fabrication de composants informatiques DDS utilise différents équipements pour fabriquer un large éventail de produits. Comme le fonctionnement des équipements repose sur des technologies variées régulièrement mises à jour, la formation à l'utilisation de ces appareils est essentielle et doit être continue. Dans cette entreprise, il est possible que le sous-facteur « **Mise à jour des connaissances** » fasse partie de l'évaluation des emplois.
- Le centre d'appel municipal reçoit des centaines d'appels chaque jour. Le suivi des demandes et la reddition de comptes reposent sur la qualité de saisie de l'information. À cette fin, les agentes et agents de service à la clientèle doivent maîtriser la saisie de données sur un clavier d'ordinateur, sans faire d'erreur. Pour cette organisation, le sous-facteur « **Dextérité fine** » pourrait être retenu dans le plan d'évaluation.

B2.2 Facteur d'évaluation « Responsabilités assumées »

Ce facteur mesure les responsabilités assumées dans l'exercice des tâches habituelles d'un emploi en lien avec les **éléments humains, techniques et financiers** de l'emploi et leur incidence sur l'organisation ou son personnel.

Il peut inclure, entre autres :

- le degré de responsabilités lié aux communications verbales et écrites ;
- le degré de précaution et de soins requis pour prévenir des blessures à d'autres personnes et à soi-même ;
- les conséquences des décisions prises et des actions posées ;
- la supervision, la coordination et la gestion de personnel (supervision formelle, encadrement par mentorat, formes de responsabilités non hiérarchiques, etc.).

Exemples de sous-facteurs pour le facteur « Responsabilités assumées »

- Depuis trois générations, la famille LUY est propriétaire d'une PME dynamique dans un secteur économique très concurrentiel. L'entreprise doit donc pouvoir compter sur un personnel motivé et apte à accomplir une variété de tâches. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et d'environnement concurrentiel, un programme de progression de carrière est mis en place. En plus de ce programme officiel, il est prévu que des personnes soient disponibles pour répondre



aux questions des recrues et ainsi libérer les gestionnaires. Ce mentorat non hiérarchique, nécessaire à la bonne marche de l'entreprise, pourrait être inclus dans le sous-facteur « **Supervision** » du facteur « Responsabilités assumées ».

Important

L'accompagnement ou la supervision « informelle » sont plus typiques des emplois à prédominance féminine. Ces caractéristiques ne sont pas toujours reconnues, même lorsqu'elles sont exigées dans le cadre d'un emploi.

- L'entreprise LHG se spécialise en conseil stratégique auprès de PME manufacturières. Un bris dans la confidentialité de l'information privilégiée détenue par le personnel risquerait de créer une crise importante pour la rentabilité ou l'image de l'entreprise.
- Dans le contexte de LHG, le sous-facteur « **Responsabilité de la confidentialité de l'information** » pourrait être retenu dans l'évaluation des emplois.

B2.3 Facteur d'évaluation « Efforts requis »

Ce facteur mesure le niveau d'**efforts mentaux, émotionnels et physiques** requis pour effectuer les tâches habituelles d'un emploi.

Les efforts **mentaux** comprennent notamment l'effort lié :

- à la concentration et à l'attention sensorielle ;
- à la complexité des tâches ;
- à la complexité des problèmes ;
- à l'autonomie et au jugement nécessaires pour effectuer le travail.



Important

Les « efforts émotionnels » sont typiques de nombreux emplois à prédominance féminine, notamment ceux qui impliquent une relation d'aide de proximité. Une personne déploie des efforts émotionnels lorsqu'elle doit continuer à exécuter les tâches associées à son travail malgré les émotions qu'elle ressent.

Les efforts **émotionnels** incluent l'effort lié à la maîtrise de soi nécessaire pour contrôler ses réactions émotionnelles de sorte qu'elles n'entravent pas l'exécution appropriée des tâches.

Les efforts **physiques** englobent entre autres l'effort lié :

- aux mouvements effectués ;
- aux positions adoptées.

Certains efforts requis peuvent être évalués selon plusieurs dimensions. Les trois dimensions les plus fréquentes sont :

- 1) La fréquence.
- 2) La durée.
- 3) L'intensité.



Important

Il arrive que plus d'une dimension soit présente dans les tâches et les exigences des emplois et il est important de **considérer leur interaction** au moment de définir les sous-facteurs.

Par exemple, certains emplois exigeront de soulever des objets lourds à l'occasion, tandis que d'autres exigeront de soulever des objets légers à répétition. Il serait donc approprié que la définition du sous-facteur « Efforts physiques » reflète les multiples dimensions de ces exigences à mesurer.

Exemples de sous-facteurs pour le facteur « Efforts requis »

- Le centre de répit pour les familles d'enfants malades IDE propose une panoplie d'activités. Les personnes qui y travaillent vivent des situations émotionnellement difficiles sur une base régulière. Elles fournissent ainsi des efforts émotionnels pour offrir aux enfants du temps de qualité sécuritaire axé autour du plaisir et du jeu, efforts qui constituent le cœur de ces emplois. Pour évaluer cette caractéristique, on pourrait retenir le sous-facteur « **Efforts émotionnels** ». Dans le cadre de leur travail, ces personnes soulèvent aussi des enfants plusieurs fois par jour pour leur fournir divers soins. Pour prendre en compte cette exigence de l'emploi, on pourrait intégrer les sous-facteurs « **Efforts physiques – intensité** » et « **Efforts physiques – fréquence** » au facteur « Efforts requis ».
- Le personnel de l'usine LUD se divise en deux groupes : le personnel de production et le personnel administratif. Les personnes du premier groupe travaillent debout, alors que celles du deuxième groupe travaillent principalement en position assise. Dans les deux cas, le dos et la circulation sanguine subissent des contrecoups. Pour représenter cette caractéristique lors de l'évaluation des emplois, on pourrait intégrer le **sous-facteur « Efforts physiques »** au facteur « Efforts requis ».

B2.4 Facteur d'évaluation « Conditions dans lesquelles le travail est effectué »

Ce facteur mesure le niveau d'**inconvéniants et de risques** physiques et psychologiques associés à l'environnement de travail.

Il tient compte de la nature des inconvéniants, de leur durée et de leur fréquence d'apparition.

L'**environnement physique** inclut notamment :

- la chaleur ou le froid ;
- le bruit ;
- les odeurs ;
- la présence de poussière.

L'**environnement psychologique** inclut notamment :

- le travail atypique induisant des contraintes (horaire et tâches imprévisibles, quarts de travail variables, etc.) ;
- les échéanciers serrés ;
- les contacts désagréables ou exigeants avec des clientèles ;
- les changements fréquents de milieu physique de travail.

Exemples de sous-facteurs du facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué »

- L'organisme communautaire RTF offre un service d'entretien ménager chez les particuliers. Les personnes embauchées à cette fin changent plusieurs fois par jour de lieux de travail et disposent d'un temps limité pour accomplir leurs tâches. La clientèle et les besoins varient régulièrement, ces personnes reçoivent tardivement leur horaire de travail pour la semaine et celui-ci change souvent. Ces caractéristiques inhérentes à l'emploi de préposée ou préposé à l'entretien ménager pourraient mener RTF à les prendre en compte dans le sous-facteur « **Environnement psychologique** » du facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué ».
- La boutique SDA offre une vaste gamme de bicyclettes et d'accessoires de cyclisme. L'entreprise offre également un service d'entretien et de réparation à sa clientèle et, depuis peu, la vente en ligne de ses produits. L'environnement physique de travail diffère selon le service offert : la salle de montre et de vente est animée et située dans des courants d'air. L'atelier d'entretien est plus tranquille, mais il y a présence de poussières et d'odeurs de produits chimiques. Les bureaux du personnel responsable de la vente en ligne sont calmes et accueillants. Les caractéristiques des environnements physiques de travail pourraient être reflétées dans le sous-facteur « **Environnement physique** » du facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué ».
- L'entreprise HLK se spécialise dans les services de télémarketing. Le personnel qui y travaille se trouve en contact direct avec la clientèle. À l'occasion, des clientes et clients se plaignent bruyamment ou ont un comportement irrespectueux. Ces épisodes désagréables et perturbateurs pourraient être pris en compte dans le sous-facteur « **Environnement psychologique** » du facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué ».



Important

Pour assurer une évaluation des emplois équitable, il faut avoir conscience de ses biais en tout temps, au risque de choisir des sous-facteurs qui engendrent une sous-valorisation des emplois féminins ou une survalorisation des emplois masculins.

Il faut notamment **éviter de négliger des aspects des emplois** en pensant qu'ils font « partie du travail » ou qu'il s'agit de qualités « naturelles ». On doit tenir compte de ces aspects dans le choix des sous-facteurs pour en permettre l'évaluation.

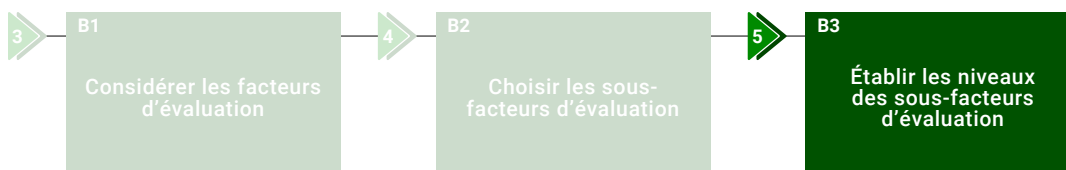


Aide-mémoire

Le choix des sous-facteurs est une étape charnière de l'élaboration du plan d'évaluation des emplois. Il est suggéré de vérifier dès maintenant les éléments ci-dessous plutôt qu'à la fin du processus :

- Est-ce que les sous-facteurs choisis permettent d'évaluer les exigences requises pour occuper les emplois, et non les caractéristiques des personnes qui les occupent ?
- Est-ce que les sous-facteurs choisis permettent d'évaluer les caractéristiques de l'ensemble des emplois visés par les travaux ?
- Est-ce qu'une attention particulière a été portée au risque de dédoublement, c'est-à-dire que plusieurs sous-facteurs mesurent la même exigence ?
- Est-ce que des traces écrites des réflexions ayant guidé le choix des sous-facteurs et leur définition ont été conservées ?
- Est-ce qu'un effort conscient a été fait pour éviter que des préjugés, des stéréotypes et des biais inconscients influencent la définition des sous-facteurs ?

B3. ÉTABLIR LES NIVEAUX DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION



Chaque sous-facteur doit ensuite être divisé en niveaux : 1, 2, 3, etc.

Les niveaux proposent une gradation de l'exigence mesurée par le sous-facteur, partant du degré minimal jusqu'au degré le plus élevé. Ils permettent ainsi de différencier les emplois visés pour un même sous-facteur.

Exemple

Les emplois de l'entreprise ZOL demandent tous une formation scolaire préalable à l'entrée en poste, allant du diplôme d'études secondaires au baccalauréat. Pour ce sous-facteur, il faut donc être capable de distinguer :

- Niveau 1 : les emplois qui exigent une formation de cinquième secondaire (DES) ou l'équivalent ;
- Niveau 2 : les emplois qui exigent une formation collégiale (DEC) ou l'équivalent ;
- Niveau 3 : les emplois qui exigent un certificat universitaire de premier cycle ou l'équivalent ;
- Niveau 4 : les emplois qui exigent une formation universitaire de premier cycle ou l'équivalent.

Différents aspects du travail peuvent être mesurés par les niveaux :

- La **fréquence** des contacts avec la clientèle.
- L'**intensité** d'un risque inhérent.
- L'**importance** des conséquences associées à une responsabilité.
- Etc.

La progression des niveaux devrait être régulière et graduelle. Par exemple, passer directement du niveau « Aucun inconvénient » au niveau « Inconvénients majeurs » ne correspond pas à une progression graduelle.

Nombre de niveaux

Un **nombre de niveaux adéquat** :

- reflète l'étendue des caractéristiques de tous les emplois à évaluer pour un sous-facteur donné ;
- permet de bien différencier les emplois les uns des autres ;
- assure une progression continue et logique.

Un **trop petit nombre de niveaux** risque de forcer les personnes évaluatrices à placer au même niveau des emplois qui, dans les faits, présentent des différences significatives. Par conséquent, le sous-facteur ne permettra pas de différencier ces emplois.

Exemple

Si l'entreprise ZOL prévoyait uniquement deux niveaux pour le sous-facteur « Formation scolaire », cela serait insuffisant, puisque les emplois de l'entreprise sont liés à quatre niveaux de formation.

Un **trop grand nombre de niveaux** risque de rendre certains niveaux inutiles, puisque la différence entre eux serait trop petite pour pouvoir différencier les emplois. Un nombre de niveaux plus élevé que ce qui est requis aurait également pour effet de diminuer l'importance de chaque niveau en lien avec la pondération du sous-facteur ciblé.

Exemple

Pour l'entreprise ZOL, prévoir six niveaux au sous-facteur « Formation scolaire » pourrait ne pas être pertinent, puisque ses emplois se rapportent à quatre niveaux de formation.

Le **nombre de niveaux peut varier d'un sous-facteur à l'autre**. Un sous-facteur pourrait avoir six niveaux et un autre sous-facteur pourrait en avoir cinq. L'important est d'avoir un nombre de niveaux adéquat pour chaque sous-facteur.

Définition des niveaux

Les définitions des niveaux doivent être simples, précises et neutres pour faciliter l'évaluation, comme tous les emplois seront évalués à l'aide de ces niveaux. Par exemple, les définitions « Lève souvent de faibles poids » ou « Déplacements fréquents » sont imprécises, contrairement à « Lève des poids inférieurs à cinq livres » ou « Déplacements quotidiens ».

Exemples de niveaux

Facteur « Responsabilités assumées », sous-facteur « Communications » :

- Niveau 1 : **Échanger** : donner et/ou recevoir des informations sur des aspects routiniers du travail.
- Niveau 2 : **Diffuser** : assurer la diffusion et la circulation d'informations variées et de nature courante.
- Niveau 3 : **Interroger, répondre et expliquer** : interroger pour comprendre et expliquer des informations de nature particulière ou inhabituelle.
- Niveau 4 : **Collaborer et conseiller** : collaborer avec des personnes afin de les guider en s'appuyant sur son expérience professionnelle et ses connaissances spécialisées.
- Niveau 5 : **Persuader et négocier** : présenter des arguments afin de convaincre les personnes de prendre certaines mesures ou décisions et d'en arriver à une entente ou à une solution.

Facteur « Responsabilités assumées », sous-facteur « Responsabilités envers autrui » :

- Niveau 1 : Conséquences très limitées des décisions et des actions sur la santé ou la sécurité physique ou mentale d'autres personnes de l'entreprise ou externes à l'entreprise. Faible niveau de responsabilité.
- Niveau 2 : Conséquences limitées des décisions et des actions sur la santé ou la sécurité physique ou mentale d'autres personnes de l'entreprise ou externes à l'entreprise. Niveau de responsabilité moyen.

- Niveau 3: Conséquences importantes des décisions et des actions sur la santé ou la sécurité physique ou mentale d'autres personnes de l'entreprise ou externes à l'entreprise. Niveau de responsabilité élevé.
- Niveau 4: Conséquences très importantes des décisions et des actions sur la santé ou la sécurité physique ou mentale d'autres personnes de l'entreprise ou externes à l'entreprise. Niveau de responsabilité très élevé.

Comme mentionné plus tôt, certaines exigences peuvent être mesurées en fonction de plusieurs dimensions (fréquence, intensité, durée, etc.). Il importe donc de considérer **l'interaction entre ces dimensions** au moment de définir les niveaux de manière à voir les équivalences entre les exigences mesurées par un sous-facteur. Un même niveau peut correspondre à des exigences qui, sans être identiques, sont considérées comme étant suffisamment similaires pour être équivalentes.

Exemple de l'interaction entre la *fréquence* et l'*intensité* de l'effort physique

Facteur « Efforts requis », sous-facteur « Efforts physiques »

- Niveau 1 : Soulève de faibles charges, une fois par jour ou moins
- Niveau 2 : Soulève des charges moyennes, une fois par jour ou moins OU Soulève de faibles charges, entre une et dix fois par jour
- Etc.

Exemple de l'interaction entre la *fréquence* et l'*intensité* des inconvénients psychologiques

Facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué », sous-facteur « Inconvénients psychologiques »

Fréquence	Intensité		
	Mineure	Modérée	Majeure
Rare	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Occasionnelle	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Régulière	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5

Définitions des niveaux pour le sous-facteur « Inconvénients psychologiques »

- **Niveau 1** : Des inconvénients *mineurs* se manifestent *rarement*.
- **Niveau 2** : Des inconvénients *mineurs* se manifestent *occasionnellement* OU des inconvénients *modérés* se manifestent *rarement*.
- **Niveau 3** : Des inconvénients *mineurs* se manifestent *régulièrement* OU des inconvénients *modérés* se manifestent *occasionnellement* OU des inconvénients *majeurs* se manifestent *rarement*.
- **Niveau 4** : Des inconvénients *modérés* se manifestent *régulièrement* OU des inconvénients *majeurs* se manifestent *occasionnellement*.
- **Niveau 5** : Des inconvénients *majeurs* se manifestent *régulièrement*.



Important

Il faut porter une attention particulière aux **définitions des niveaux** pour éviter les biais discriminatoires.

- Si les aspects liés aux emplois à prédominance féminine se retrouvent systématiquement dans les définitions des niveaux plus bas et, inversement, que les caractéristiques des emplois à prédominance masculine se retrouvent dans la définition des niveaux élevés, les échelles de niveaux seront potentiellement discriminatoires.

Les définitions des niveaux du sous-facteur « Concentration et attention sensorielle » font que seule la concentration nécessaire à l'opération de machinerie peut atteindre le niveau le plus élevé. Il est possible que la concentration et l'attention sensorielle propres aux emplois à prédominance féminine soient invisibilisées.

- Le choix des verbes dans les définitions des niveaux n'est pas neutre. Certains verbes sont plus facilement associés – en raison des stéréotypes et des biais inconscients – aux hommes ou aux femmes.

« Décider » et « Planifier » peuvent être plus facilement associés aux hommes, alors que les verbes « Collaborer » et « Aider » peuvent avoir la même charge stéréotypée pour les femmes. Il faut donc s'assurer que la progression des niveaux n'est pas le reflet de préjugés discriminatoires.

- Pour le nombre de niveaux par sous-facteur, il est recommandé de vérifier que les échelles des sous-facteurs associés principalement aux emplois féminins ne sont pas indûment plus courtes. Si tel est le cas, les caractéristiques des emplois masculins seront mieux distinguées et évaluées, contrairement à celles des emplois féminins.

L'organisme WDQ, qui offre du soutien, des conseils et des activités physiques lors d'un deuil périnatal, a prévu trois niveaux pour le sous-facteur « Effort émotionnel » propre à bon nombre d'emplois féminins de l'entreprise. Le sous-facteur « Effort physique » en comprend sept. Dans ce cas, les emplois à prédominance féminine pourraient être désavantagés lors de l'évaluation si le petit nombre de niveaux du sous-facteur « Effort émotionnel » ne permet pas de tenir compte de toute la gamme des efforts émotionnels déployés dans ces emplois.



Aide-mémoire

L'établissement des niveaux des sous-facteurs est une étape décisive de l'élaboration du plan d'évaluation des emplois. Pour assurer un gain de temps, il est préférable de s'assurer dès le départ que les niveaux établis respectent les éléments ci-dessous :

- Est-ce que la progression des niveaux reflète l'ensemble du travail effectué par les personnes salariées ?
- Est-ce que le nombre de niveaux par sous-facteur permet d'apprécier les différences entre les emplois ?
- Est-ce que des traces écrites de la méthodologie utilisée pour déterminer la progression des niveaux ont été conservées ?



C) ÉVALUER LES EMPLOIS

Le plan d'évaluation des emplois est désormais en place : c'est le moment de procéder à l'évaluation des emplois de l'entreprise.

Cette évaluation se décline en cinq étapes :

- 1) Procéder à la collecte des informations sur les emplois de l'entreprise.
- 2) Analyser les emplois à l'aide du plan d'évaluation, facteur par facteur, afin d'accorder une valeur à chaque emploi.
- 3) Déterminer la pondération, soit le poids (en pourcentage) des facteurs et des sous-facteurs d'évaluation.
- 4) Transposer la pondération des facteurs et des sous-facteurs d'évaluation en pointage.
- 5) Distribuer les points entre les niveaux des sous-facteurs d'évaluation.



Important

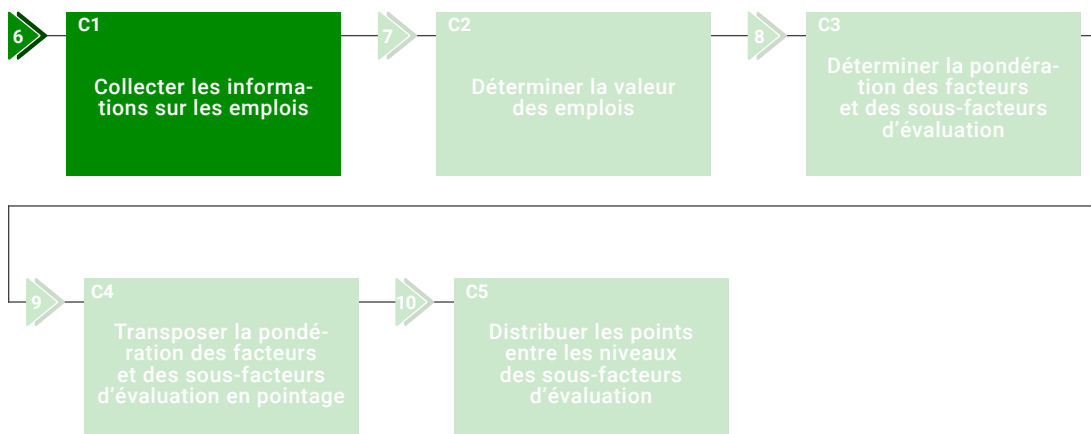
Ces étapes doivent être franchies avec le souci constant de ne pas laisser ses **biais inconscients** ou ses **préjugés** influencer la valeur accordée aux emplois.



Informatif

Il est possible que certaines incohérences soient repérées dans le plan d'évaluation au moment de l'utiliser. **Cela fait partie du processus** : il est normal que l'étape de la collecte d'informations, ou encore celle de la vérification du plan d'évaluation et des résultats, oblige à ajuster des éléments du plan d'évaluation.

C1. COLLECTER DES INFORMATIONS SUR LES EMPLOIS



La collecte d'informations revêt une importance particulière: c'est grâce à elle que les renseignements sur les emplois de l'entreprise sont à jour. On peut ainsi déterminer plus précisément ce que font les personnes salariées au sein de l'entreprise.

L'objectif de cette collecte est d'**obtenir une quantité suffisante d'informations** sur les emplois – leurs tâches, leurs exigences – pour pouvoir **les distinguer des autres emplois et les évaluer**.

Comme mentionné à la section B (*Élaborer le plan d'évaluation des emplois*), cette collecte de nouvelles informations vient compléter et mettre à jour l'information sur les emplois. Des modifications au plan d'évaluation pourraient donc devoir être apportées, ce qui permettra de mesurer réellement les exigences des emplois de l'entreprise et de **déterminer leur juste valeur**.

C1.1 Les sources d'informations

Les entreprises ont souvent en main des descriptions de postes. Bien qu'il s'agisse de sources d'informations utiles, il est possible qu'elles ne suffisent pas à répondre aux exigences d'une **évaluation des emplois en contexte d'équité salariale**.

Pour être utilisées lors de l'évaluation des emplois, les sources d'informations doivent:

- contenir des renseignements à jour;
- refléter les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué;
- renseigner sur les divers aspects du travail des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine;
- être exemptes de biais sexistes.

Les personnes salariées sont bien placées pour décrire le travail qu'elles réalisent au quotidien dans l'entreprise. Plus les personnes interrogées sont représentatives de la diversité des emplois et de la variété des profils des personnes salariées, plus les résultats seront perçus comme crédibles par ces dernières.



Important

La collecte d'informations est essentielle pour **rendre visibles des aspects du travail féminin souvent oubliés**. Pour connaître tous les aspects d'un emploi, il est donc conseillé de s'adresser aux personnes qui l'occupent, mais aussi à leurs gestionnaires.

Il est notamment recommandé de poser des questions sur la nature des équipements utilisés pour mettre en lumière certains de ces aspects. En effet, l'utilisation des équipements informatiques dans les emplois à prédominance féminine est régulièrement sous-valorisée.

Pour plus d'informations et d'exemples, consultez la publication [L'évaluation des emplois – Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins](#).

C1.2 Les méthodes de collecte d'informations

Plusieurs méthodes de collecte peuvent être utilisées:

- Questionnaire fermé (choix de réponses), incluant des exemples de tâches et de responsabilités pour aider la compréhension des personnes répondantes.
- Questionnaire ouvert (questions à développement).

- Questionnaire mixte (choix de réponses et questions à développement).
- Entrevues individuelles.
- Entrevues de groupe.
- Observations directes sur les lieux de travail.

Pour obtenir l'information la plus juste et complète possible, on doit veiller à ce que le choix de la méthode de collecte soit adapté aux différents emplois tout en s'assurant de récolter les mêmes informations pour tous les emplois. Cela signifie que **plusieurs méthodes peuvent être utilisées simultanément.**



Important

Bien qu'elle soit systématique, l'évaluation des emplois demeure un exercice fondé sur le jugement, réalisé à partir des informations disponibles. Plus la collecte d'informations est rigoureuse et documentée, moins l'évaluation des emplois risque d'être teintée de subjectivité.

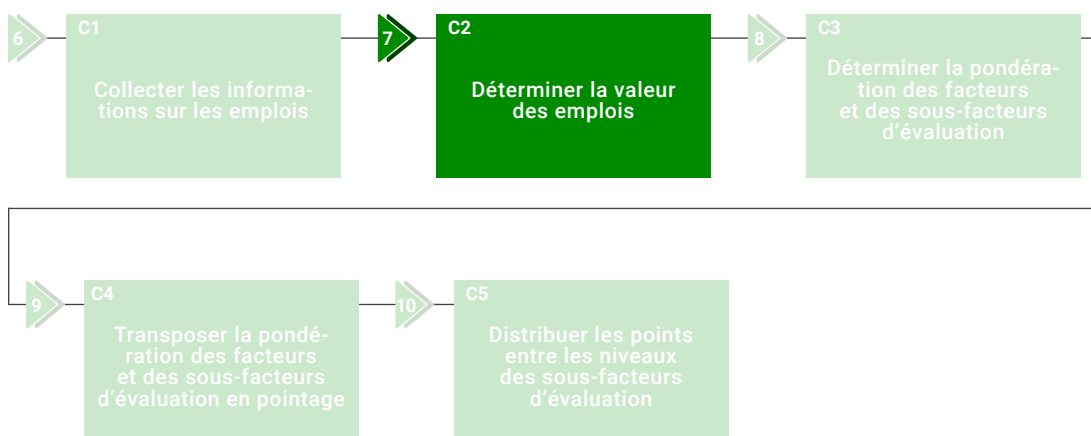


Aide-mémoire

La collecte d'informations est l'étape qui assure une bonne connaissance des emplois à évaluer. Pour que les informations soient collectées avec rigueur, les éléments ci-dessous doivent être vérifiés avant de déterminer la valeur des emplois :

- Est-ce que les sources choisies offrent suffisamment d'informations sur les nombreux aspects du travail réalisé au quotidien dans l'entreprise ?
- Est-ce que les méthodes de collecte d'informations adoptées permettent d'obtenir une information complète et à jour sur les différents emplois ?
- Est-ce que les informations collectées sont représentatives de la diversité du personnel et des tâches des emplois de l'entreprise ?

C2. DÉTERMINER LA VALEUR DES EMPLOIS



À la suite de la collecte de données, les informations sur les tâches et les exigences des emplois sont complètes et à jour.

Les personnes évaluatrices sont maintenant en mesure d'analyser chaque emploi afin d'en déterminer la valeur (en points), à l'aide du plan d'évaluation.



Important

Il faut porter une attention particulière aux **biais inconscients** qui peuvent nuire à l'analyse objective et neutre des emplois lors de cette étape. En voici quelques-uns :

- **Effet de halo** : Effet qui survient lorsque le prestige d'un titre d'emploi, d'un salaire, d'un diplôme requis ou d'une personne en poste, par exemple, influence l'évaluation des emplois et mène à une surévaluation des facteurs et sous-facteurs associés à ces emplois.
- **Biais de structure organisationnelle** : Biais similaire à l'effet de halo, mais qui vise l'organisation hiérarchique. Il survient lorsque les emplois féminins occupent un rang hiérarchique intermédiaire ou inférieur et que cette position mène les personnes évaluatrices à sous-évaluer les facteurs et sous-facteurs de ces emplois.
- **Effet de horn (ou effet de halo inversé)** : Effet qui survient lorsque l'absence de prestige d'un emploi, d'un salaire ou d'une personne en poste, par exemple, influence négativement l'évaluation des emplois et mène à une sous-évaluation des facteurs et sous-facteurs associés à ces emplois.
- **Biais de disponibilité** : Biais qui survient lorsque l'information apprise récemment sur un emploi, ou celle qui porte sur les tâches les plus visibles de cet emploi, reçoit une attention supérieure à celle portée aux autres informations.
- **Biais de confirmation** : Biais défini par la tendance d'une personne évaluatrice à ne retenir que l'information qui appuie ses attentes ou ses croyances. Dans cette situation, une information sur les emplois qui irait dans le sens contraire des croyances serait rejetée ou minimisée.
- **Biais affectif** : Biais qui survient lorsque les sentiments envers les collègues et les gestionnaires qui occupent les emplois à évaluer influencent les personnes évaluatrices lors de la détermination de la valeur des emplois.
- **Biais positif** : Biais qui se produit lorsqu'un jugement favorable ou une perception automatique et positive sont accordés à certains emplois compte tenu du genre, et ce, sans justification objective.
- **Biais négatif** : Biais qui se produit lorsqu'un jugement défavorable ou une perception automatique et négative sont accordés à certains emplois compte tenu du genre, et ce, sans justification objective.

C2.1 Évaluer les emplois, un sous-facteur à la fois

Intuitivement, il semble logique d'évaluer tous les sous-facteurs d'un emploi, puis de passer au prochain emploi.

Or, il est plutôt recommandé de faire l'inverse, c'est-à-dire de procéder **un sous-facteur à la fois** et d'**évaluer tous les emplois pour ce sous-facteur**. Cela permet de faire une évaluation constante : les personnes évaluatrices analysent chaque emploi en gardant en tête ce qui est mesuré par le sous-facteur donné.

Exemple

La totalité des sept emplois de l'entreprise ODW a été évaluée pour le sous-facteur « Créativité ». Puis, les emplois ont été évalués pour le sous-facteur suivant, « Efforts mentaux ».

Il est aussi suggéré de ne pas toujours évaluer les emplois dans le même ordre. Ainsi, les personnes responsables de l'évaluation détermineront, pour un sous-facteur donné, le pointage de chaque emploi avant de passer au prochain sous-facteur et d'évaluer les emplois dans un ordre différent, choisi au hasard. De cette façon, le risque d'être influencé par l'emploi précédent ou par les biais liés à la structure hiérarchique, par exemple, est réduit.

Exemple

Pour le sous-facteur « Créativité » de l'entreprise ODW, les emplois ont été évalués dans cet ordre : A, B, C, D, E, F et G. Pour le sous-facteur « Efforts mentaux », l'ordre a été le suivant : D, B, G, C, A, F et E.

Le pointage retenu pour chaque sous-facteur dépend d'une série de choix. Il est important de garder la trace des raisonnements et des décisions ayant mené à ces choix. Il est également suggéré de réviser les pointages retenus au fur et à mesure pour confirmer les décisions prises.



Attention

Ce sont les emplois qui sont soumis à l'évaluation, et non les compétences, les aptitudes personnelles ou le rendement des personnes qui les occupent.

Exemple

Anna est technicienne en administration. Elle détient un diplôme de technicienne en administration ainsi qu'un certificat de niveau universitaire en gestion des ressources humaines. Or, c'est une technique en administration qui est requise pour occuper l'emploi.

Dans le cadre de l'évaluation des emplois, c'est le pointage associé à une technique ou à un DEC qui sera retenu pour le sous-facteur « Formation » de cet emploi.

C2.2 Évaluer les emplois en groupe

Au moment de déterminer la valeur des emplois, les personnes évaluatrices doivent choisir comment elles travailleront en groupe. Il est notamment possible :

- de demander à chaque personne d'effectuer le travail de son côté, puis de mettre en commun les résultats pour arriver à un consensus ;
- de faire l'évaluation collectivement, en recherchant le consensus au fur et à mesure.

Ces deux manières de faire sont valables. L'important est de garder en tête que le processus d'évaluation des emplois n'est pas une négociation, mais une discussion de groupe dont le but est d'arriver à une décision conjointe qui reconnaît le plus justement possible la valeur des emplois.

C2.3 La discrimination systémique fondée sur le sexe et la valeur des emplois

Les biais et les préjugés existants à l'égard du travail des femmes et des hommes sont ancrés dans la société. Ils peuvent contribuer à la **sous-évaluation des emplois à prédominance féminine**, et ce, sans que les personnes concernées en aient nécessairement conscience. À l'inverse, ils peuvent se remarquer par la **surévaluation des emplois à prédominance masculine**.

Exemples

- Les caissières et caissiers, qui occupent un emploi à prédominance féminine en raison du stéréotype qui lui est associé, soulèvent des articles et les déplacent de façon précise des centaines de fois par quart de travail. Ces efforts physiques sont souvent sous-estimés.
- La responsabilité des équipements et du matériel, rattachée à des emplois masculins dans plusieurs entreprises, est plus facilement valorisée que la responsabilité des communications, rattachée plus souvent aux emplois féminins.
- L'utilisation d'une voiturette, rattachée aux emplois manuels masculins, nécessite de la dextérité et de la coordination, tout comme l'utilisation d'un clavier, souvent liée aux emplois administratifs féminins. Un biais défavorable estimant qu'il est facile d'utiliser un clavier mènerait à une dévalorisation des emplois administratifs.
- Il arrive que les conséquences sur la réputation de l'organisation soient surestimées comparativement aux conséquences sur la santé ou la sécurité physique d'autrui, associées aux métiers de soins, à prédominance féminine.
- L'effort physique nécessaire pour soulever un enfant, une tâche fréquemment associée aux emplois féminins, pourrait être comparable à celui fourni pour déplacer des boîtes. En raison du stéréotype voulant qu'il soit inné pour les femmes de s'occuper d'enfants, on risque de percevoir plus facilement l'effort physique déployé pour déplacer des objets lourds.

En résumé, il s'agit d'évaluer équitablement tous les aspects des emplois, **sans les sous-évaluer, les surévaluer ou en oublier**.



Important

Plus une tâche se rapproche du rôle traditionnel associé aux femmes dans la famille, plus les aptitudes acquises nécessaires pour réaliser cette tâche risquent d'être perçues comme étant « naturelles » pour les femmes.

Exemple

Les monitrices et moniteurs de camps de jour, en s'occupant des enfants, exercent des tâches souvent jugées « naturelles » pour les femmes. Or, des aptitudes acquises sont nécessaires pour occuper cet emploi. Considérer que les femmes sont « naturellement » capables de s'occuper des enfants est un stéréotype.

Lorsque ces aptitudes acquises passent plutôt pour des « dispositions naturelles », elles sont oubliées lors de l'évaluation des emplois... et qui dit sous-évaluation, dit discrimination basée sur le sexe.

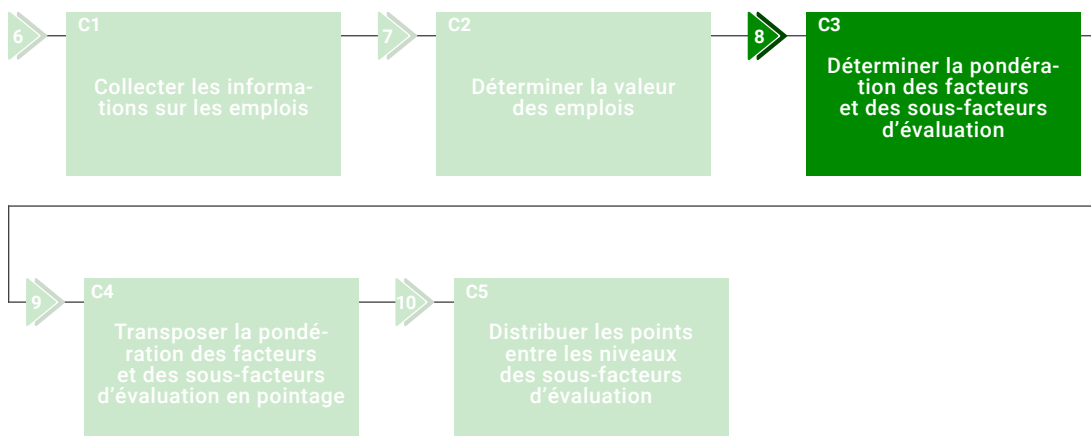
L'empathie, l'écoute, la courtoisie, la dextérité et le sens de l'organisation — pour ne nommer que celles-là — sont bel et bien des habiletés exigées dans le cadre de certains emplois. Elles doivent être reconnues lors de l'évaluation des emplois pour assurer un salaire équitable.



Aide-mémoire

- Est-ce que l'ensemble des caractéristiques des emplois ont été considérées lors de l'évaluation ?
- Est-ce qu'une attention particulière a été portée aux préjugés et aux stéréotypes sur la valeur du travail des femmes et des hommes pour éviter qu'ils influencent les résultats de l'évaluation ?
- Est-ce que des traces écrites des réflexions ayant mené aux décisions prises par les personnes responsables de l'évaluation des emplois ont été conservées ?

C3. DÉTERMINER LA PONDÉRATION DES FACTEURS ET DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION



Il faut maintenant déterminer l'importance de chacun des facteurs et des sous-facteurs en leur attribuant une pondération.



Informatif

La pondération est la valeur relative (ou le « poids »), exprimée en pourcentage, accordée aux facteurs et aux sous-facteurs. Ce poids doit refléter, sans discrimination fondée sur le sexe, l'importance des facteurs et des sous-facteurs dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise.

Un effort **conscient** doit être fait pour tenir compte de toutes les caractéristiques des emplois nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise, y compris celles des emplois à prédominance féminine. En effet, il arrive que des emplois semblent éloignés de la mission de l'entreprise ou de son secteur d'activité, mais qu'ils contribuent tout de même de façon essentielle à sa réussite et à son bon fonctionnement.

Il est possible de déterminer la pondération des sous-facteurs en premier, puis celle des facteurs, ou de convenir du poids des facteurs et ensuite de celui des sous-facteurs. De même, il est réaliste de penser qu'on pourrait devoir réaliser des essais et des ajustements avant de parvenir aux pondérations finales.

Au bout du compte, **le total des facteurs doit représenter 100 %**. Quant aux sous-facteurs d'un même facteur, leur pondération totale doit égaler le « poids » de leur facteur.

C3.1 La pondération des facteurs

Pour établir la pondération de chaque facteur, il faut d'abord définir la mission de l'entreprise. Produire des biens industriels ? Offrir des services de soins de la personne ? Créer des produits artisanaux ? Proposer des services-conseils ? Développer des jeux vidéo ? Etc.

Exemples

- Une entreprise de couture pourrait considérer que la précision du travail, la minutie et la vitesse d'exécution sont centrales à l'accomplissement de sa mission au moment de déterminer la pondération du facteur « Qualifications requises ».
- Une entreprise de développement de logiciels loue un espace immobilier où tous les services d'entretien sont offerts par les propriétaires. Dans ce contexte où l'environnement de travail influe peu sur la réalisation de la mission, elle pourrait accorder une pondération moins élevée au facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué ».

Bien qu'il n'existe pas de modèle unique pouvant être appliqué à toutes les entreprises, la pondération des facteurs respecte généralement certaines bornes :

Tableau 1. Exemple de bornes de pondération généralement reconnues par facteur d'évaluation

Facteurs	Bornes
Qualifications requises	20 % à 35 %
Responsabilités assumées	25 % à 40 %
Efforts requis	15 % à 40 %
Conditions dans lesquelles le travail est effectué	5 % à 15 %
Total	100 %

Exemple

L'entreprise spécialisée en recherche et développement PIH pourrait mettre de l'avant le facteur « Qualifications requises » pour refléter l'importance de la formation dans la réalisation de sa mission. Ainsi, le plan d'évaluation de PIH pourrait avoir la pondération suivante :

Facteur « Qualifications requises »	35 %
Facteur « Responsabilités assumées »	35 %
Facteur « Efforts requis »	25 %
Facteur « Conditions dans lesquelles le travail est effectué »	5 %
TOTAL	100 %

C3.2 La pondération des sous-facteurs

S'il a été convenu de déterminer la pondération des quatre facteurs en premier, l'étape suivante consiste à répartir la pondération de chaque facteur entre ses sous-facteurs. Ainsi, si une valeur de 35 % a été attribuée au facteur « Responsabilités assumées » à l'étape précédente, on doit maintenant diviser ce pourcentage entre tous les sous-facteurs associés.

Le tableau 2 présente le scénario de pondération de l'entreprise TGF pour les sous-facteurs inclus dans le facteur « Responsabilités assumées ».

Tableau 2. Exemple de pondération de sous-facteurs d'évaluation

Sous-facteurs	Pondération
Imputabilité	15 %
Communications	7 %
Responsabilité envers d'autres personnes	13 %
Facteur	
Responsabilités assumées	35 %

Pour justifier les différences de valeur attribuée aux sous-facteurs, il faut s'appuyer sur les activités de l'entreprise.

Exemples

- Un bureau de comptables pourrait accorder, dans son plan d'évaluation des emplois, plus de valeur aux sous-facteurs « Formation » et « Expérience » associés au facteur « Qualifications requises ».
- Une entreprise funéraire pourrait accorder une pondération élevée au sous-facteur « Effort émotionnel » du facteur « Efforts requis ».
- Un salon de coiffure et autres soins personnels pourrait donner un poids plus élevé aux sous-facteurs qui mesurent la dextérité fine, les habiletés relationnelles et l'effort physique (posture debout ou courbée).

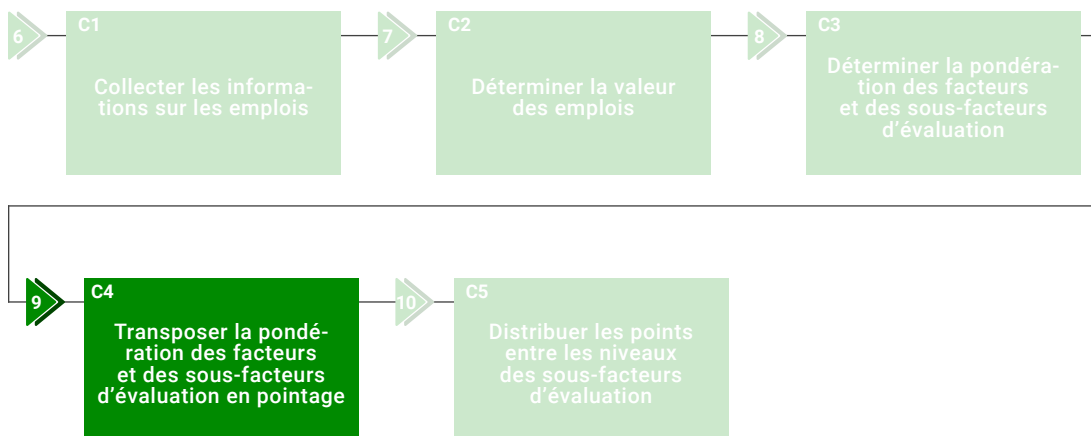


Aide-mémoire

La détermination de la pondération est une étape très importante. La cohérence des éléments ci-dessous devrait être vérifiée dès maintenant avant de poursuivre :

- Est-ce que la pondération des facteurs et des sous-facteurs reflète leur importance pour la mission de l'entreprise ?
- Est-ce que des traces écrites expliquant la logique utilisée pour déterminer la pondération ont été conservées ?

C4. TRANSPOSER LA PONDÉRATION DES FACTEURS ET DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION EN POINTAGE



Les pondérations des facteurs et des sous-facteurs sont exprimées en pourcentage (%); il s'agit maintenant de les convertir en points. Ainsi, au terme de l'évaluation, la valeur de chaque emploi correspondra au total de points cumulés à chaque sous-facteur.

Les personnes responsables de l'évaluation des emplois doivent donc **choisir le nombre total de points à distribuer**. Le nombre de 1 000 est régulièrement utilisé, car il favorise la clarté de la progression des points accordés aux niveaux des sous-facteurs. Ces points seront distribués en fonction de la pondération déterminée.

Ainsi, un plan qui prévoit la distribution de 1 000 points accordera un maximum de 160 points à un sous-facteur pondéré à 16 %; en revanche, un plan qui prévoit la distribution de 1 500 points accordera un maximum de 240 points à un sous-facteur pondéré à 16 %.

Exemple

Les personnes responsables de l'évaluation des emplois de l'entreprise TGF attribuent un poids de 35 % au facteur « Responsabilités assumées ».

Dans ce plan d'évaluation, elles ont décidé que l'ensemble des facteurs, soit 100 %, correspondrait à un total de 1 000 points.

Le facteur « Qualifications requises » totalise donc 350 points sur 1 000 (soit 35 % x 1 000 points).

La pondération (350 points) est ensuite répartie entre les sous-facteurs du facteur « Responsabilités assumées ».

Le tableau 3 présente les pondérations déterminées par les personnes évaluatrices.

Tableau 3. Exemple de pondération transposée en points

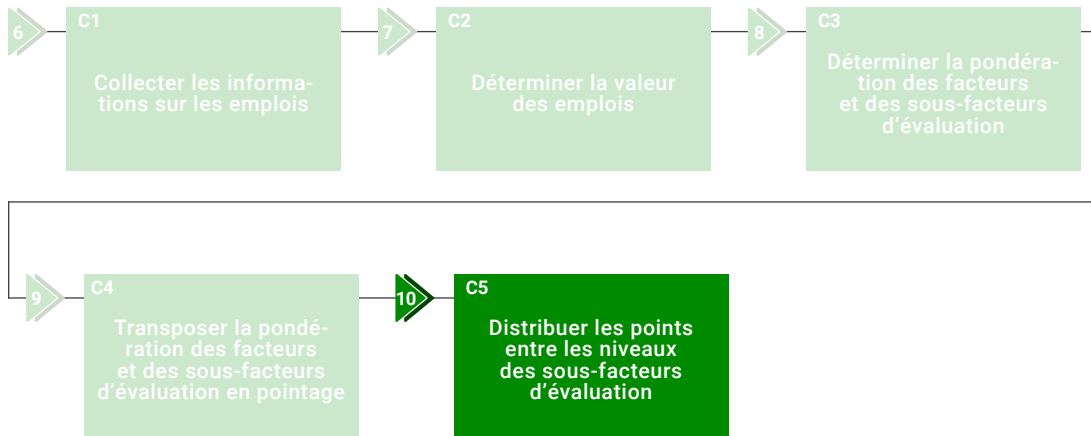
Sous-facteurs	Pondération	Nombre de points
Imputabilité	15 %	150
Communications	7 %	70
Responsabilité envers d'autres personnes	13 %	130
Facteur		
Responsabilités assumées	35 %	350



Aide-mémoire

- Est-ce que le nombre de points accordés à chaque sous-facteur correspond à la pondération précédemment déterminée ?

C5. DISTRIBUER LES POINTS ENTRE LES NIVEAUX DES SOUS-FACTEURS D'ÉVALUATION



Il s'agit maintenant, pour chaque sous-facteur, de répartir le total des points entre les niveaux. Pour cela, il faut choisir une méthode de progression des points.



Informatif

De manière générale, deux méthodes de progression sont utilisées : la progression arithmétique et la progression géométrique.

La **progression arithmétique** utilise le même écart entre chaque niveau.

La **progression géométrique** multiplie le pointage du niveau précédent par une constante.

Le tableau 4 présente un exemple chiffré de ces deux méthodes.

Tableau 4. Exemple des progressions arithmétique et géométrique

NIVEAUX	1	2	3	4	5	
Progression arithmétique	32	64	96	128	160	Même écart d'un niveau à l'autre
Progression géométrique	10	20	40	80	160	Multiplication par la constante 2 d'un niveau à l'autre

Ces deux méthodes de progression peuvent atteindre les objectifs de la LES, puisqu'elles permettent d'établir de façon rigoureuse les écarts entre les niveaux. Toutefois, la progression arithmétique est généralement privilégiée en contexte d'équité salariale, puisqu'elle maintient un écart constant entre les différents emplois, sans favoriser ou défavoriser les emplois d'entrée ou les emplois supérieurs. Il revient aux personnes qui font l'évaluation de déterminer quelle progression reflète le mieux les écarts d'exigences entre les niveaux.

La méthode de progression choisie peut varier d'un sous-facteur à l'autre.

Exemple

Reprenons l'exemple de l'entreprise TGF. Les personnes évaluatrices doivent désormais répartir les points entre les sous-facteurs du facteur « Responsabilités assumées ». La méthode de progression arithmétique a été retenue.

Les points sont distribués comme suit, selon le nombre de niveaux déterminé pour chacun des sous-facteurs :

Tableau 5. Exemple de distribution de points entre les niveaux

			Niveaux				
Sous-facteur	%	Points maximum	1	2	3	4	5
Imputabilité	15	150	30	60	90	120	150
Communications	7	70	17,5	35	52,5	70	
Responsabilité envers d'autres personnes	13	130	26	52	78	104	130
Facteur							
Responsabilités assumées	35	350					



Attention

Pour éviter de reproduire des biais discriminatoires, il est important de faire preuve de vigilance lors de la distribution des points entre les niveaux et du choix de la méthode de progression.

Par exemple, le nombre de niveaux peut affecter l'importance de chaque niveau (voir B3 - *Établir les niveaux des sous-facteurs d'évaluation*).

Exemple

Les personnes évaluatrices ont déterminé que les sous-facteurs « Effort physique » et « Effort émotionnel », associés par stéréotype respectivement aux hommes et aux femmes, ont une pondération de 6 %, ou 60 points, chacun. Toutefois, l'effort physique a cinq niveaux et l'effort émotionnel en a six.

En distribuant les points entre les niveaux, on constate qu'un niveau pour l'effort physique vaut plus qu'un niveau pour l'effort émotionnel.

60 points / 5 niveaux = 12 points par niveau

60 points / 6 niveaux = 10 points par niveau

Cette distribution de points peut très bien être justifiée, mais elle demande une vérification supplémentaire pour s'assurer de l'absence de biais inconscients et de la juste valeur des caractéristiques des emplois féminins et masculins.

C6. EXEMPLE D'UNE ÉVALUATION DES EMPLOIS COMPLÉTÉE

Reprenons l'exemple de l'entreprise TGF afin d'illustrer une évaluation des emplois complétée.

Le tableau 6 ci-dessous schématise les résultats d'une évaluation des emplois: les emplois ont été évalués à l'aide du plan d'évaluation, puis les résultats ont été consignés. Il montre la valeur accordée à chaque emploi (A à D), pour chacun des sous-facteurs (1 à 14).

On constate qu'à la suite de la collecte d'informations, les niveaux des emplois de l'entreprise TGF pour le sous-facteur 6 « Communications » ont été déterminés de la façon suivante:

- L'emploi A est classé au niveau 2, pour 35 points.
- L'emploi B est classé au niveau 1, pour 17,5 points.
- L'emploi C est classé au niveau 4, pour 70 points.
- L'emploi D est classé au niveau 3, pour 52,5 points.

Tableau 6. Exemple Entreprise TGF – résultats consignés de l'évaluation des emplois

		Qualifications requises				Responsabilités assumées			Efforts requis				Conditions dans lesquelles le travail est effectué		Valeur totale	
		Sous-facteurs														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
Emplois	A	50	30	50	30	60	35	52	12	5	50	20	64	17	40	515
	B	30	20	50	20	60	17,5	26	12	20	40	10	16	50	20	391,5
	C	120	80	5	10	150	70	130	36	15	10	50	48	17	100	841
	D	100	60	10	5	90	52,5	52	24	10	20	20	16	17	60	536,5

Le tableau 7 reprend la valeur totale de chacun des emplois de l'entreprise TGF et les présente selon leur prédominance:

Tableau 7. Exemple Entreprise TGF – tableau synthèse de la valeur des emplois

Prédominance	Emplois	Valeur totale
Féminine	A	515 points
	C	841 points
Masculine	B	391,5 points
	D	536,5 points

Le **total des points** de tous les sous-facteurs pour un emploi donné constitue la valeur de cet emploi. C'est grâce à cette valeur qu'il est possible de **comparer les emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine** pour s'assurer d'offrir un salaire égal pour un travail différent, mais de valeur équivalente.

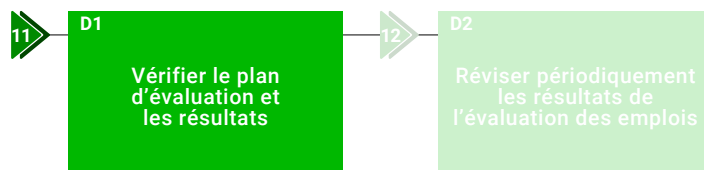



D) VÉRIFIER LES RÉSULTATS

Toujours dans le but de s'assurer que les emplois sont reconnus à leur juste valeur, il est recommandé de faire une vérification de la cohérence et de l'exactitude des résultats d'évaluation.

Il est **recommandé de prétester** les résultats à partir de quelques emplois pour détecter et résoudre d'éventuels problèmes associés au plan d'évaluation avant de l'appliquer à l'ensemble des emplois visés par les travaux d'équité salariale.

D1. VÉRIFIER LE PLAN D'ÉVALUATION ET LES RÉSULTATS



Idéalement, la cohérence du plan d'évaluation est vérifiée à chacune des étapes. Les encadrés **Aide-mémoire** , présents tout au long de ce document, aident à faire cette analyse au fur et à mesure. L'objectif est d'éviter des résultats aberrants qui ne seraient constatés qu'à la fin du processus.

Il existe plusieurs étapes dans l'évaluation des emplois où des incohérences peuvent survenir :

- Lors du choix des sous-facteurs et de leur définition.
- Lors de la détermination des niveaux pour chaque sous-facteur.
- Lors de la pondération des facteurs et des sous-facteurs.
- Lors de l'évaluation des emplois (l'attribution des niveaux, pour chaque sous-facteur, pour chaque emploi).

Le tableau 8 montre un exemple de grille de vérification comparative qui facilite la détection des anomalies. Chaque lettre correspond à un emploi évalué. En un coup d'œil, il est possible de constater la répartition des emplois entre les niveaux de chaque sous-facteur. Les emplois sont différenciés par couleurs, selon leur prédominance sexuelle.

Tableau 8. Exemple de grille de vérification comparative pour une évaluation des emplois

Facteurs / sous-facteurs	Prédominance	Niveaux						
		1	2	3	4	5	6	7
Qualifications requises								
1	Masculine	BC	DKM					G
	Féminine	E	AHI	L	J			FN
2	Masculine	B	CD		K	M	G	
	Féminine	E	AHI	J	L	N	F	
3	Masculine	G	K	BCDM				
	Féminine	FN	H	AIJL	E			
Responsabilités assumées								
4	Masculine			BCD	KM	G		
	Féminine			AEH IJ	LN	F		
5	Masculine	BD	C	M		GK		
	Féminine	E	AI	HJ	LN	F		
6	Masculine	BCDK		M		G		
	Féminine	A EHI JL		N	F			
Efforts requis								
7	Masculine	B	CD	M	K	G		
	Féminine	E	HI	AJL	FN			
8	Masculine		GK	BCDM				
	Féminine		EFL	AHI	JN			
9	Masculine	G	K	M	C	BD		
	Féminine	FJN	AHIL	JN				
Conditions dans lesquelles le travail est effectué								
10	Masculine			DGK	BCM			
	Féminine		HL	AFI JN	E			

Cette grille de vérification n'indique pas la présence d'anomalie évidente dans le plan d'évaluation. Voici quelques éléments à vérifier :

- **Est-ce que les emplois féminins et masculins sont distribués de manière équilibrée entre les différents niveaux des sous-facteurs ?**

Il s'agit de vérifier la répartition des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine entre les niveaux.

Pour ce faire, il faut vérifier si les personnes responsables de l'évaluation ont eu tendance à attribuer des niveaux moyens ou bas aux emplois à prédominance féminine pour la plupart des sous-facteurs, et des niveaux élevés pour les emplois à prédominance masculine.

Si tel est le cas, il se peut que cette distribution respecte la structure de l'entreprise. Dans le cas contraire, il faut procéder à une analyse des résultats pour trouver la source de l'incohérence et la corriger.

- **Est-ce que les sous-facteurs et leurs niveaux ont permis de différencier les emplois ?**

Les sous-facteurs doivent permettre de distinguer les emplois de l'entreprise. Si tous les emplois se retrouvent dans le ou les mêmes niveaux pour un sous-facteur donné, l'objectif n'est pas atteint. Il faut alors réviser les définitions des niveaux ou regarder si les informations collectées sur les emplois sont suffisantes. Il se peut aussi que la définition du sous-facteur soit la source du problème.

Exemple

Pour le sous-facteur « Imputabilité », le niveau 3 a été attribué à tous les emplois de l'entreprise FLR. Ce résultat est improbable : il faudrait, par exemple, réviser les définitions des niveaux ou consulter à nouveau les informations sur les emplois.

- **Est-ce que la pondération des sous-facteurs avantage les emplois masculins ?**

La pondération peut avantager indûment les emplois à prédominance masculine. Cela pourrait être le cas si les sous-facteurs pour lesquels les emplois à prédominance féminine obtiennent un niveau élevé ont systématiquement une basse pondération par rapport aux autres sous-facteurs. Cette pondération pourrait être teintée de discrimination si elle n'est pas justifiée par la situation de l'entreprise.

Exemple

Les personnes responsables de l'évaluation des emplois de l'entreprise RTX ont attribué au sous-facteur « Efforts émotionnels » une pondération de 1 %.

Une vérification du plan d'évaluation et des résultats a montré que la totalité des emplois exigeant un niveau élevé de contrôle des réactions émotionnelles était des emplois à prédominance féminine.

En raison de la pondération de 1 % attribuée au sous-facteur « Efforts émotionnels », l'importance de cet effort ne se reflète pas dans la valeur totale des emplois à prédominance féminine visés.

En contrepartie, la vérification a également montré que seuls des emplois à prédominance masculine se trouvaient aux niveaux les plus élevés du sous-facteur « Responsabilité financière », qui a reçu une pondération de 35 %.

- **Est-ce que la corrélation entre les sous-facteurs est adéquate ?**

La corrélation des sous-facteurs fait référence à la relation existante entre différents critères utilisés pour évaluer un emploi. Il s'agit d'analyser comment les sous-facteurs sont liés les uns aux autres en vue de déterminer leur interinfluence sur la valeur d'un emploi.

Exemple

Les personnes évaluatrices ont attribué à un emploi la cote 2 (sur cinq niveaux) au facteur « Concentration » et la cote 5 (sur cinq niveaux) au facteur « Connaissance d'une langue seconde » pour rédiger, réviser et traduire des documents. Or, la réalisation de tâches de rédaction, de révision et de traduction de documents dans une langue seconde requiert de la concentration. Dans cette situation, il conviendrait de procéder à une révision des cotes pour assurer plus de cohérence dans l'évaluation de cet emploi.

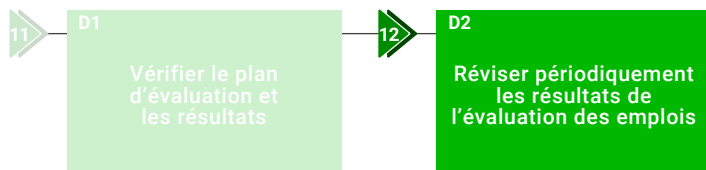
- **Est-ce que des résultats paraissent illogiques ?**

Des éléments peuvent aussi attirer l'attention des personnes évaluatrices par leur aspect illogique. Que ce soit par rapport à la mission de l'entreprise, aux activités qu'elle réalise ou à la structure de l'organigramme, certaines décisions ou certains oublis des personnes évaluatrices peuvent mener à des résultats « aberrants ».

Exemples

- Pour l'entreprise KJD dont la mission indique que la qualité du service à la clientèle est la valeur phare et dont l'atteinte d'un taux de satisfaction de la clientèle de 95 % est l'objectif principal, la pondération de 2 % accordée au sous-facteur « Habilités interpersonnelles » n'est pas cohérente.
- Si la valeur de l'emploi « Technicien-ne » est plus élevée que celle de « Technicien-ne principal-e », il serait pertinent de revoir les décisions prises pour ces deux emplois lors de l'évaluation.

D2. RÉVISER PÉRIODIQUEMENT LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS



La marche à suivre proposée dans le document s'applique à une entreprise qui doit faire une évaluation des emplois en contexte d'équité salariale. Cette évaluation doit être faite lors de la réalisation de l'exercice initial d'équité salariale et révisée lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale.



Important

La LES prévoit que l'employeur doit réaliser **l'évaluation du maintien de l'équité salariale** dans l'entreprise **tous les cinq ans**. En effet, il est possible que les activités courantes de l'entreprise et les décisions stratégiques aient des effets sur l'équité salariale au fil des ans.

Conformément à la LES, les emplois doivent donc être réévalués de sorte que les événements survenus soient pris en compte. La même méthode d'évaluation que celle utilisée lors des travaux d'équité salariale précédents peut être reprise si elle est toujours adaptée à la réalité de l'entreprise.

Exemples d'événements pouvant affecter l'évaluation des emplois et l'équité salariale

- Création de postes
- Abolition de postes
- Distribution de responsabilités
- Nouvelle qualification requise pour un emploi
- Réaménagement des lieux de travail
- Modifications aux processus de travail



Informatif

Le **roulement** habituel de personnel, soit l'arrivée ou le départ de personnes à un poste, **ne constitue pas un événement**. Il faudrait que cette arrivée ou ce départ modifie des exigences actuelles d'emplois dans l'entreprise pour être considéré comme un événement.

L'effet de chaque événement doit être mesuré : quels emplois sont touchés ? Est-ce que des sous-facteurs doivent être modifiés ? Est-ce que des emplois changent de niveaux ? La valeur des emplois est-elle affectée ? Etc.



Important

Que les changements soient mineurs ou majeurs, l'évaluation des emplois doit toujours :

- respecter la LES;
- être exempte de biais et de préjugés discriminatoires;
- correspondre à la réalité de l'entreprise;
- couvrir tous les emplois visés par les travaux d'équité salariale;
- évaluer et estimer la juste valeur des emplois.

Vous avez terminé la dernière étape de l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale !

Au besoin, **n'hésitez pas à consulter le site Web de la CNESST** : cnesst.gouv.qc.ca/equite.

Vous pouvez également nous contacter au **1 844 838-0808**.



ÉQUITÉ SALARIALE : L'ÉVALUATION DES EMPLOIS PAS À PAS

LISTE DE VÉRIFICATION

A. DÉBUTER L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

1) Identifier les personnes participantes à l'évaluation des emplois

- Employeur seul Comité d'équité salariale Programme conjoint Autre
- Les avantages associés à la participation de femmes à l'évaluation des emplois ont été considérés.
- Les avantages associés à la participation de personnes aux profils variés à l'évaluation des emplois ont été considérés.
- Les personnes qui participent à l'évaluation des emplois ont reçu une formation sur la LES et sur l'évaluation des emplois.

2) Choisir la méthode d'évaluation des emplois

- La méthode est exempte de discrimination fondée sur le sexe.
- La méthode met en évidence les caractéristiques propres aux emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine.
- La méthode permet une comparaison entre les emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine.
- La méthode prend en compte les quatre facteurs d'évaluation prévus à la LES, soit 1) les qualifications requises ; 2) les responsabilités assumées ; 3) les efforts requis ; et 4) les conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- La méthode d'évaluation choisie permet l'analyse rigoureuse des caractéristiques de la totalité des emplois visés par les travaux d'équité salariale.

B. ÉLABORER LE PLAN D'ÉVALUATION (MÉTHODE POINTS ET FACTEURS)

1) Considérer les facteurs d'évaluation

- Les quatre facteurs prévus à la LES figurent au plan d'évaluation des emplois.
- Les personnes évaluatrices disposent d'informations sur la nature des emplois, comme les descriptions de tâches, et peuvent s'appuyer sur leur propre connaissance de l'entreprise.
- Les définitions retenues sont suffisamment générales pour tenir compte de l'ensemble des caractéristiques de la totalité des emplois visés par les travaux d'équité salariale.
- Les facteurs sont définis dans un langage précis et neutre.

2) Choisir les sous-facteurs d'évaluation

- Les sous-facteurs sont choisis en fonction de la réalité de l'entreprise.
- Les sous-facteurs choisis permettent d'évaluer les exigences requises pour occuper les emplois, et non les caractéristiques des personnes qui les occupent.
- Les sous-facteurs choisis permettent d'évaluer toutes les caractéristiques de l'ensemble des emplois visés par les travaux d'équité salariale.
- Les sous-facteurs sont définis dans un langage précis et neutre.
- Des traces écrites des réflexions ayant guidé le choix des sous-facteurs et leur définition ont été conservées.
- Un effort conscient a été fait pour éviter que des préjugés, des stéréotypes et des biais inconscients influencent la prise en compte des caractéristiques d'emplois à prédominance féminine et la définition des sous-facteurs.

3) Établir les niveaux des sous-facteurs d'évaluation

- La progression des niveaux de chaque sous-facteur est régulière et graduelle.
- La progression des niveaux reflète l'ensemble du travail réellement effectué.
- Le nombre de niveaux par sous-facteur permet d'apprécier les différences entre les catégories d'emplois (ni trop, ni pas assez).
- Les définitions des niveaux sont simples, précises et neutres; elles sont notamment exemptes de biais discriminatoire à l'égard des emplois à prédominance féminine.
- Des traces écrites de la méthodologie utilisée pour déterminer la progression des niveaux ont été conservées.

C. ÉVALUER LES EMPLOIS

1) Collecter des informations sur les emplois

- Les sources choisies offrent suffisamment d'informations sur l'ensemble des aspects du travail réalisé au quotidien dans l'entreprise.
- Les méthodes de collecte d'informations adoptées permettent d'obtenir une information complète et à jour sur les différents emplois.
- Les informations collectées sont représentatives du personnel et de la diversité des tâches des différents emplois de l'entreprise.

2) Déterminer la valeur des emplois

- L'ensemble des caractéristiques des emplois ont été considérées lors de l'évaluation.
- Une attention particulière a été portée aux préjugés et aux stéréotypes sur la valeur du travail des femmes et des hommes de manière à éviter qu'ils influencent les résultats de l'évaluation.
- Les emplois ont été évalués un sous-facteur à la fois (pour le même sous-facteur, tous les emplois sont évalués, puis on passe à un autre sous-facteur).
- Les valeurs des emplois ont été discutées en groupe.
- Des traces écrites des réflexions et des décisions prises par les personnes responsables de l'évaluation des emplois ont été conservées.

3) Déterminer la pondération des facteurs et des sous-facteurs

- La pondération des facteurs et des sous-facteurs reflète leur importance pour les activités et la mission de l'entreprise.
- La pondération des facteurs respecte les bornes de pondération généralement reconnues.
- La somme des pondérations des sous-facteurs est égale à la pondération totale de leur facteur. La somme des pondérations des facteurs représente 100 %.
- Des traces écrites de la logique utilisée pour déterminer la pondération ont été conservées.

4) Transposer la pondération des facteurs et des sous-facteurs en pointage

- Le nombre de points accordés à chaque sous-facteur correspond à la pondération précédemment déterminée.

5) Distribuer les points entre les niveaux des sous-facteurs

- La distribution des points pour chaque sous-facteur suit une des méthodes préconisées (progression arithmétique ou progression géométrique).
- La distribution des points entre les niveaux et le choix de la méthode de progression ne reproduisent pas de biais discriminatoires.

D. VÉRIFIER LES RÉSULTATS

1) Vérifier le plan d'évaluation et les résultats

- Un prétest a été fait avec quelques emplois avant l'application du plan d'évaluation à l'ensemble des emplois.
- Les emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine sont distribués de manière équilibrée entre les différents niveaux des sous-facteurs.
- Les sous-facteurs et leurs niveaux ont permis de différencier les emplois.
- La pondération des sous-facteurs est exempte de biais discriminatoires (elle n'avantage pas sans justification les emplois à prédominance masculine et ne désavantage pas indûment les emplois à prédominance féminine).
- Tous les résultats paraissent logiques.

2) Réviser périodiquement les résultats de l'évaluation des emplois

- Un registre est mis en place pour inscrire les événements qui pourraient affecter l'évaluation des emplois et l'équité salariale lors de la prochaine évaluation du maintien de l'équité salariale.



Pour nous joindre
cnesst.gouv.qc.ca
1 844 838-0808