

Sommes-nous encore loin du système d'évaluation non sexiste des emplois? Réflexion en marge d'une enquête

Dominique Gaucher

Volume 5, numéro 2, 1992

Femmes au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057703ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057703ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (imprimé)

1705-9240 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gaucher, D. (1992). Sommes-nous encore loin du système d'évaluation non sexiste des emplois? Réflexion en marge d'une enquête. *Recherches féministes*, 5(2), 159–165. <https://doi.org/10.7202/057703ar>

Résumé de l'article

Dans son texte, l'auteure présente, en marge de la réalisation au ministère du Travail d'une enquête portant sur l'évaluation des emplois et l'équité salariale au Québec, des éléments de réflexion sur l'importance de la compréhension des rapports sociaux de genre pour espérer atteindre une véritable « neutralité » dans l'évaluation des emplois. Elle identifie cinq axes d'analyse des rapports sociaux de genre appliqués au travail et discute de la pertinence de leur utilisation éventuelle dans le cadre des processus d'élaboration et de révision des systèmes d'évaluation d'emplois dans les milieux de travail.

Sommes-nous encore loin du système d'évaluation non sexiste des emplois ?

Réflexions en marge d'une enquête

Dominique Gaucher

Au printemps 1991, le Centre de recherches et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT) du ministère du Travail du Québec a mené une enquête sur l'état d'avancement des programmes d'équité salariale au Québec (Gaucher 1992). Cette première enquête du CRSMT sur le sujet a été réalisée au moyen de questionnaires, administrés au cours d'entrevues menées par les enquêteurs de la Direction des enquêtes en rémunération, dans le cadre de la mise à jour annuelle de *l'Enquête sur la rémunération globale des emplois repères au Québec en 1991* (Ministère du Travail 1991), portant sur les établissements du Québec de 200 employés et employées et plus. L'enquête avait pour objectif d'évaluer la présence de méthodes d'évaluation d'emplois dans les établissements et les catégories d'emplois couvertes par celles-ci, la fréquence et le mode de révision des systèmes d'évaluation d'emplois (les évaluations étaient-elles motivées par la recherche d'équité et élaborées de manière paritaire avec le personnel ?), la fréquence des ajustements de salaires réalisés entre janvier 1990 et juin 1991 et, enfin, les intentions à l'égard de révisions et de ajustements futurs.

Les résultats montrent que 29,6 p. 100 des établissements du Québec ont révisé leur système d'évaluation des emplois durant la période visée, mais que seulement 10,1 p. 100 des établissements ont ajusté *certain*s de leurs salaires aux fins d'équité salariale entre les sexes, quelques-uns d'entre eux l'ayant d'ailleurs fait sans avoir révisé ni implanté de système d'évaluation d'emplois.

Il est encourageant de voir que près de 30 p. 100 des établissements ont été préoccupés d'améliorer l'évaluation de leurs emplois au cours d'une période somme toute assez courte. Ce qui l'est moins, c'est de constater d'abord que seulement 10 p. 100 des établissements ont effectué des ajustements de salaires, alors que les gains des femmes persistent à se situer à moins de 70 p. 100 de ceux des hommes ; ensuite que 12 p. 100 des établissements ayant

ajusté des salaires l'ont fait sans revoir ni implanter de système d'évaluation des emplois, alors qu'une telle évaluation est généralement présentée comme un outil adéquat pour atteindre l'équité salariale. Enfin, il est peu rassurant de voir que les emplois dont les salaires ont été ajustés dans la plupart des établissements visés sont peu nombreux, ou limités à la catégorie d'emplois de bureau, alors que c'est par des comparaisons intercatégories qu'on peut parvenir à l'équité. Il est intéressant de constater que quand les cols roses étaient touchés, ils ne constituaient pas la main-d'œuvre affectée à la mission de l'organisation, comme c'était le cas dans les services financiers, par exemple.

En fait, outre le gouvernement du Québec, qui a ajusté l'ensemble de la structure salariale de la fonction publique et des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, et les établissements du secteur péri-public provincial et universitaire qu'il a entraîné à sa suite, rares sont ceux qui ont touché à l'ensemble de leur structure salariale.

Les données indiquent par ailleurs que l'on n'effectue pas de ajustements de salaires entre les sexes par hasard, c'est-à-dire en effectuant l'évaluation d'emplois de routine : 70 p. 100 des établissements ayant effectué des ajustements de salaires avaient entrepris la révision de l'évaluation de leurs emplois avec cet objectif.

On est donc en droit de se demander si les deux tiers des révisions qui n'ont pas donné lieu à des ajustements de salaires ont été bien menées. Cette question s'avère d'autant plus pertinente que ces opérations sont longues et coûteuses (Secrétariat à la condition féminine 1991 ; Remick et Steinberg 1984). Que s'est-il passé dans ces cas ? Soit il n'y avait aucune discrimination à découvrir – conclusion à laquelle il est difficile d'arriver quand on sait que les gains des femmes se situaient à 68,5 p. 100 de ceux des hommes, au Québec, en 1990 (Statistique Canada 1992), l'écart devant bien se refléter quelque part –, soit la révision n'a pas permis de mettre au jour la discrimination.

Cette dernière hypothèse est plus que plausible. On sait que des biais peuvent s'introduire à toute étape du processus d'évaluation des emplois : dans le choix des membres du comité d'évaluation, dans celui de la formation qui leur est offerte, de la méthode d'évaluation et de son application. On a d'ailleurs élaboré des stratégies pour contrer ces biais (Remick et Steinberg 1984 ; David 1986 ; Acker 1987 ; Institut de recherche et d'information sur la rémunération 1989 ; England et Kilbourne 1991 ; Thériault 1991).

On estime généralement qu'il existe deux grandes approches pour aborder la révision de l'évaluation des emplois : celle qui s'attache à comparer spécifiquement des emplois féminins à des emplois masculins et celle qui consiste à réévaluer l'ensemble des emplois. Que l'une ou l'autre de ces approches soit utilisée, le problème de fond reste le même : contrer la sous-évaluation généralisée du travail aux caractéristiques féminines, sous-évaluation résultant de l'*invisibilité* de ces caractéristiques dans l'évaluation des emplois. Or, ces deux approches ont en commun de chercher à établir une évaluation *la plus neutre possible*, en tentant autant que faire se peut de trouver la neutralité... en quelque sorte à l'aveuglette, à cause du peu d'habitude à considérer le travail féminin. Je soutiens qu'il est prématuré de chercher la neutralité sans *mettre*

d'abord en lumière le travail féminin, qui souffre précisément d'invisibilité dans le processus d'évaluation.

Avait-on mis en évidence ces caractéristiques invisibles lors des révisions effectuées dans les établissements ayant répondu à notre enquête ? Celle-ci ne portait malheureusement pas sur le contenu des changements apportés aux plans d'évaluation des emplois. Les informations supplémentaires recueillies ont toutefois permis de voir que la plupart de ces changements (qu'ils aient conduit ou non à des hausses salariales) touchaient à deux des quatre facteurs dont l'utilisation est généralement recommandée dans l'évaluation des emplois, à savoir, la qualification, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail. On a généralement ajouté aux deux derniers de ces facteurs des aspects de l'effort sensoriel et des conditions de travail plus typiques des emplois à prédominance féminine, tels la dextérité, la motricité fine, les interruptions fréquentes et le traitement simultané d'information. Si ces changements influaient aisément sur l'évaluation des emplois de bureau, ils n'ont pas modifié de manière significative, sauf dans le secteur public québécois et ses réseaux, les emplois d'entretien ménager dont la pénibilité est connue (Messing 1991) et, en règle générale, sous-évaluée.

La nature de ces changements dans l'évaluation s'avère intéressante. On a en effet introduit des modifications, d'abord par la mesure de l'effort physique, qui est un facteur habituellement considéré (sous l'angle de l'effort musculaire) dans les emplois masculins. La marche semble toutefois plus difficile à monter pour évaluer équitablement l'effort émotif, lié aux relations interpersonnelles, qui est très présent dans les emplois à prédominance féminine. L'enquête n'a à cet égard répertorié que quelques ajustements salariaux touchant des emplois de téléphonistes-réceptionnistes, de préposées au service à la clientèle et d'infirmières, pour lesquels le rapport aux personnes a été invoqué ailleurs (Gaucher 1983) comme facteur qualifiant. Pour sa part, le gouvernement du Québec a introduit dans son plan d'évaluation, par les facteurs « communications » et « responsabilité à l'égard de la santé, de la sécurité et du bien-être d'autrui », une mesure des relations interpersonnelles. On peut se demander toutefois si cette inclusion est la meilleure qui soit. En effet, le facteur « communications » touche à des aspects variés, telles les capacités d'élocution et d'écriture. Le second facteur mesure l'impact d'erreurs, mais ne définit pas l'effort émotif. A-t-on aussi suffisamment précisé les différents degrés d'effort émotif et affectif requis par la variété de rapports interpersonnels en jeu dans les emplois à prédominance féminine ? Ne devrait-on pas considérer différemment les relations interpersonnelles selon l'objectif du rapport entre les personnes à l'étude ? Devrait-on, par exemple, évaluer de la même façon le support à des personnes en difficulté et la capacité à motiver son personnel ? Les degrés définis en fonction des objectifs pourraient fort bien différer : le service à la clientèle ne rejoint pas en intensité l'aide thérapeutique.

Vouloir mettre en lumière les caractéristiques féminines du travail de manière à en rendre possible l'évaluation équitable pourrait bien nécessiter un travail théorique approfondi. Je propose ici un cadre d'analyse des rapports sociaux de genre susceptible d'éclairer la démarche d'évaluation des emplois. L'analyse du travail s'articulera autour de cinq rapports – les rapports à l'objet de

travail, à l'*espace*, au *temps*, au *pouvoir* et au *langage* – et ce, à partir d'éléments connus¹ des genres et d'une articulation de ceux-ci, amorcée dans Gaucher (1983). Ces cinq axes ne couvrent pas l'ensemble des possibilités de description de l'activité humaine de travail, mais en touchent des données opératoires assez larges pour enrichir le travail d'évaluation des emplois. Je fais l'hypothèse, que sur ces cinq grands axes, des différences s'établissent dans l'organisation du travail, les modes opératoires, les conditions de travail, les exigences, les efforts requis, les modes d'insertion dans le milieu de travail et dans la culture organisationnelle, pour assigner un genre aux emplois.

Cinq axes de définition du rapport au travail

Le rapport à l'*objet de travail* est principalement structuré autour des pôles « soins aux personnes » et « rapport aux systèmes mécaniques et techniques » (Gaucher 1983 ; David 1986). Il définit à la fois de vastes fonctions sociales propres aux genres – soin des personnes, pour le genre féminin, fabrication et protection, pour le genre masculin – et des tâches bien concrètes et, en apparence, anodines. Outre des fonctions soignantes explicites, on retrouve du côté du travail de genre féminin des dérivés du soin aux personnes, comme les fonctions d'assistance des emplois de bureau.

Le rapport à l'*espace* s'articule sur les pôles du confinement et de la mobilité. S'inspirant du faible rayon d'action mère-enfant, par extension, sur cet axe, les tâches impliquant la permanence dans un lieu donné s'opposent à celles où la mobilité spatiale s'inscrit au cœur des tâches principales de l'emploi (tels les postes de conducteurs de véhicules).

Le rapport au *temps* se structure dans le lien travail-famille et se tisse par rapport à l'*espace*, s'articulant autour de la disponibilité et de la permanence. D'une part, la continuité assurée au sein de la famille brise le temps de travail ; d'autre part, le confinement à un espace précis s'associe au fait de rendre le temps de l'employée disponible pour créer un emploi féminin comme celui de réceptionniste. Des rapports à l'objet, au temps et à l'espace découle le caractère généraliste de nombreux emplois féminins.

Le rapport au *pouvoir* diffère selon les genres en s'appuyant sur le rapport à des sphères d'influence distinctes : la sphère domestique, où le pouvoir exercé est informel, d'individu à individu, et la sphère publique, où le pouvoir est exercé de manière plus formelle, coulé dans des systèmes de lois, de règles et de

1. Je ne peux prétendre avoir recensé les facteurs de définition du travail féminin. Ceux qui ont été retrouvés dans les sources utilisées (notamment Gaucher 1983 ; David 1986 ; Acker 1987 ; Commission des droits de la personne 1988 ; Commission de l'équité salariale 1988 ; Pay Equity Commission 1989 ; Thériault 1991 ; England et Kilbourne 1991) convergent cependant et laissent croire qu'ils constituent un bon bassin de référence. Pour un développement plus approfondi de ce point, voir Gaucher (à paraître).

conventions. Cette différence dans le rapport au pouvoir a deux grandes conséquences concrètes : l'accroissement de la sous-représentation des femmes à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie du marché du travail, reflétant la fragilité de leur insertion dans la sphère publique, et l'importance des relations interpersonnelles dans le travail de genre féminin, reconduction dans l'univers marchand des fonctions féminines typiques de l'univers domestique.

Le rapport des genres au *langage* utilisé dans la définition du travail a été moins exploré, mais on connaît la préoccupation et les ambiguïtés liées à la féminisation des titres d'emploi. Des chercheuses, des consultants et des consultantes de même que des organismes gouvernementaux s'occupant d'équité salariale ont aussi mis les personnes qui font les évaluations en garde contre la tendance des hommes à exagérer leur propre description de tâches et celle des femmes à en diminuer l'importance (Remick 1979 ; U.K. 1984 ; Pay Equity Commission 1989 ; Bureau de l'égalité des salaires du Manitoba 1986 ; Thériault 1991).

On estime généralement dans la littérature que les systèmes d'évaluation des emplois par points et facteurs sont les plus appropriés pour éviter d'introduire ou de maintenir des iniquités salariales entre les sexes (England et Kilbourne 1991 ; Thériault 1991), parce qu'ils sont analytiques, décomposant les exigences requises en autant de facteurs dont la pondération précise l'importance relative.

Les variantes récentes et informatisées de la méthode d'évaluation par points et facteurs incluent les quatre grands facteurs recommandés et rendent caduque la description de tâches, puisque au lieu d'appliquer un système de points et facteurs à des descriptions de tâches préétablies, on soumet habituellement à chaque employée ou employé et à son supérieur ou à sa supérieure un questionnaire qui mesure les facteurs d'évaluation, non pas à partir de *ce que fait l'employé ou l'employée* mais davantage selon la *manière* dont il ou elle le fait. On espère, entre autres, en se distanciant de la tâche, créer ce « terrain neutre » où définir des critères d'évaluation moins sexistes. On fait l'hypothèse que faire disparaître l'activité exercée est susceptible de limiter l'effet de halo (England et Kilbourne 1991) associé à la connaissance de l'emploi, c'est-à-dire qu'on éviterait de sous-évaluer des facteurs associés à une tâche envers laquelle on a des préjugés si on ne la connaît pas.

Le problème est, d'une part, qu'il est difficile d'ignorer de quel emploi on parle quand on l'évalue et, d'autre part, qu'en diminuant l'importance de la description des tâches, on s'éloigne aussi de la mise en lumière des caractéristiques féminines du travail, et notamment de la reconnaissance des différences relatives à l'objet de travail. Si l'on considère par exemple que les emplois de bureau sont moins importants pour la survie de l'entreprise que les emplois d'usine, et que l'on ne révisé pas cette opinion, il y a de fortes chances pour que cette sous-évaluation soit reproduite dans la définition des facteurs, des niveaux et dans la cotation que les employées elles-mêmes et leur supérieur ou supérieure donneront à l'emploi au moment de répondre au questionnaire, que l'on ait établi ou non la description de tâches. En évacuant la tâche, on

évacue l'importance relative des fonctions typiques des genres et il n'est pas sûr que l'apparition de facteurs « neutres » compense cette perte.

Il pourrait donc être pertinent d'établir, avant toutes choses, *la valeur de l'objet de travail* de chaque catégorie d'emplois et de développer, pour la suite de l'évaluation, des outils qui permettent de faire référence, tout au long de l'élaboration du plan d'évaluation, aux pôles d'identification des genres sur les cinq axes que je propose.

Dominique Gaucher
Direction des enquêtes en rémunération
Centre de recherches et de statistiques sur le marché du travail
Ministère du Travail du Québec

RÉFÉRENCES

- ACKER, Joan
1987 « Sex bias in job evaluation : A comparable worth issue », in C. BOSE et G. SPITZE (dir.), *Ingredients for Women's Employment Policy*. Albany, State of New York Press : 183-196.
- BUREAU DE CONTRÔLE D'ÉGALITÉ DES SALAIRES DU MANITOBA
1986 *Pay Equity and Job Evaluation*. Winnipeg, Manitoba Labour.
- DAVID, Hélène
1986 *Femmes et emploi. Le défi de l'égalité*. Montréal, Presses de l'Université du Québec et Institut de recherches appliquées sur le travail.
- ENGLAND, Paula et B.S. Kilbourne
1991 « Using job evaluation to achieve pay equity », *International Journal of Public Administration*, 14, 5 : 823-834.
- GAUCHER, Dominique
1983 *Le maternage mal salarié. La division sexuelle du travail dans le milieu hospitalier*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
à paraître *L'équité salariale au Québec : révision du problème, résultats d'une enquête*. Québec, Les Publications du Québec.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION
1989 *Les principes de l'équité salariale et les approches dans le secteur public québécois*. Montréal, IRIR.
- MESSING, Karen
1991 *La santé et la sécurité des travailleuses canadiennes. Un document de référence*. Ottawa, Travail Canada.

MINISTÈRE DU TRAVAIL

- 1991 *Enquête sur la rémunération globale des emplois repères au Québec en 1991*. Québec, Les Publications du Québec.

PAY EQUITY COMMISSION

- 1989 *How to do Pay Equity Job Comparisons*. Toronto, The Pay Equity Commission.

REMICK, Helen

- 1979 « Strategies for creating sound, bias-free job evaluation plans », in *Job Evaluation and the EEO – The Emerging Issues, IRC Colloquium (1979)*. Seattle, University of Washington : 85-112.

REMICK, Helen et R.J. Steinberg

- 1984 « Technical possibilities and political realities : concluding remarks », in Helen Remick, *Comparable Worth and Wage Discrimination : Technical Possibilities and Political Realities*. Philadelphia, Temple University Press : 285-303.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE

- 1991 *Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec*. Rapport d'évaluation des projets pilotes. Québec, Conseil exécutif, juin.

STATISTIQUE CANADA

- 1992 *Gains des hommes et des femmes, 1990*. Ottawa, Ministère des Approvisionnement et Services, cat. 13-217 (annuel).

THÉRIAULT, Roland

- 1991 *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération. Théorie et pratique*. Boucherville, Gaëtan Morin.

U.K. EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION

- 1985 *Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*. London, Her Majesty's Stationery Office.