



**La classification de fonctions analytique: une base pour une politique salariale sexuellement neutre**

*Guide pratique*





**La classification  
de fonctions analytique:  
une base pour une  
politique salariale  
sexuellement neutre**  
*Guide pratique*

***Une publication de  
l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes***

Rue Ernest Blerot 1

1070 Bruxelles

dans le cadre du projet EVA

***avec le soutien***

de la Cellule fédérale du Fonds Social Européen

et du SPF, Emploi, Travail et Concertation sociale

***Editeur responsable:***

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes

Rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles

D/2006/10.043/9

# Table des matières

## **Une enquête sur un système d'évaluation de fonctions sexuellement neutre ..... 9**

1. Principe de base .....	9
2. Présentation de l'enquête .....	9
2.1. Cadre de l'enquête .....	9
2.2. Objet de l'enquête .....	10
2.3. Equipe de recherche .....	10
2.4. Méthodologie .....	10
2.4.1. Méthode d'approche quantitative .....	10
2.4.2. Méthode d'approche qualitative .....	11
2.5. Objectif et groupe-cible .....	12
3. Notions de base.....	12
3.1. Rémunération égale pour un travail de valeur égale: de quoi s'agit-il? .....	12
3.2. L'écart salarial entre les femmes et les hommes .....	13
3.3. Une différence inexplicable: discrimination dans l'évaluation de fonctions? .....	15
3.4. Qu'est-ce qu'une classification de fonctions analytique? .....	15

## **Comment contrôler la neutralité sexuelle? ..... 17**

4. Choix d'un système.....	17
4.1. Objectif de l'introduction d'un système de classification de fonctions? .....	17
4.2. Quand introduit-on un système de classification de fonctions? .....	17
4.3. Un ou plusieurs système(s)? .....	17
4.4. Quel type de système choisir?.....	17
4.5. Quel est le meilleur système? .....	18
5. Points d'attention au cours du processus.....	18

## **Classification de fonctions analytique: plus de garanties pour la neutralité sexuelle? ..... 19**

6. Pourquoi utiliser une classification de fonctions analytique sexuellement neutre?.....	19
6.1. Entreprises sans système de classification de fonctions .....	19
6.2. Un secteur sans système de classification de fonctions.....	20
6.3. Entreprises avec système de classification de fonctions .....	20
6.4. Un secteur avec système de classification de fonctions.....	21



7. Classification de fonctions analytique: avantages et problèmes.....	21
7.1. Avantages .....	21
7.1.1. Un système objectif et transparent .....	21
7.1.2. Un fondement pour une politique de rémunération sexuellement neutre ....	22
7.1.3. Stimuler et maintenir la paix sociale .....	22
7.1.4. Une vision précise de l'organisation .....	22
7.1.5. Un outil pour une politique des Ressources Humaines équilibrée et motivante .....	22
7.2. Recommandations pour les problèmes .....	22
7.2.1. La prise en compte des coûts financiers .....	22
7.2.2. Informer les titulaires de la fonction .....	23
7.2.3. La neutralité sexuelle comme priorité lors du choix du système et pendant toute l'exécution du processus .....	23
7.2.4. Rémunération des compétences .....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>25</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>27</b>
Annexe 1: Glossaire .....	27
A. Glossaire Genre .....	27
B. Glossaire classification de fonctions et GRH .....	28
Annexe 2: Références et liens .....	30
A. Références .....	30
B. Liens.....	31





# Une enquête sur un système de classification de fonctions sexuellement neutre

## 1 – Principe de base

### *“Rémunération égale pour un travail de valeur égale pour les femmes et les hommes”, une réalité?*

Hélas, les différences salariales entre les hommes et les femmes subsistent obstinément. En 2004, en Belgique, dans l'industrie et les services, la travailleuse à temps plein gagnait encore en moyenne 15% de moins par mois que son collègue masculin<sup>1</sup>. Malgré toutes les dispositions légales et les nombreuses initiatives, les progrès réalisés par rapport à cette problématique complexe restent très lents.

Le législateur belge prévoit pourtant l'obligation d'égalité de traitement et de rémunération<sup>2</sup>, sur base de laquelle les femmes et les hommes devraient toucher la même rémunération pour un travail égal, mais également pour un travail considéré comme équivalent.

Ces dispositions touchent tous les travailleurs. Elles ont pour objectif de faire disparaître les différences salariales dues à la discrimination directe. En outre, l'objectif est également d'éliminer les discriminations indirectes et systémiques fondées sur le sexe, telles que par exemple la sous-évaluation des fonctions et des caractéristiques de fonctions traditionnellement féminines (également connue sous le nom de “discrimination dans l'évaluation de fonction”). Au cours de la dernière décennie, la politique d'égalité salariale en Belgique s'est principalement axée sur les systèmes de classification de fonctions sexuellement neutres, entre autres sous l'influence du Mémoire européen sur la rémunération égale pour un travail de valeur égale<sup>3</sup>.

Le suivi de la législation en matière d'égalité de rémunération et le développement d'instruments constituent depuis longtemps déjà un des points d'attention principaux de la politique d'égalité des chances. En 2001, ceci a incité l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes à développer le projet EVA<sup>4</sup>, en collaboration avec les partenaires sociaux et avec le soutien financier du Service Public Fédéral de l'Emploi, du Travail et de la Concertation Sociale et du Fonds Social Européen.

## 2 – Présentation de l'enquête

### 2.1 – Cadre de l'enquête

Le projet EVA, dans le cadre duquel se situe cette étude, aborde de façon plus approfondie la neutralité sexuelle des systèmes de classification de fonctions analytiques. Il a pour objectif de fournir des outils<sup>5</sup> pour l'introduction d'une nouvelle classification de fonctions et de promouvoir une révision des systèmes dépassés.

La recherche de systèmes de classification nouveaux ou innovants est toujours partie du principe que les systèmes de classification de fonctions analytiques offriraient les meilleures garanties de rémunération sexuellement neutre d'une fonction. Mais est-ce vraiment le cas? Pouvons-nous garantir aux employeurs qu'un système de classification de fonctions analytique contribue effectivement à une rémunération neutre sur le plan du sexe? Pouvons-nous donc répondre positivement à la question suivante: l'investissement que constitue le passage à un tel système en compense-t-il le coût?

1. “L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique. Rapport 2007.”, une publication commune de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale et de la Direction générale statistiques et information économique, mars 2007.

2. Instruments juridiques existants:

- Au niveau international: BIT convention n°100 sur l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et féminins
- Au niveau européen: Article 119 du traité de l'UE (actuellement article 141) et la Directive du CE du 10 février 1975 concernant le rapprochement des législations des états-membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins.
- Au niveau belge: la CCT n° 25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, la loi du 7 mai 1999 sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne les conditions de travail, l'accès à l'emploi et aux possibilités de promotion, l'accès à une profession indépendante et les régimes complémentaires de sécurité sociale, l'AR du 14 juillet 1987 concernant le rapport annuel sur l'égalité des chances entre hommes et femmes dans les entreprises.

3. La Commission européenne a publié en 1994 un “Mémoire sur l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale”, COM (94) 6 déf. Bruxelles, 23 juin 1994.

4. EVA est l'abréviation de EVALuation analytique.

5. Pour les autres outils du projet EVA, vous pouvez consulter le site web EVA à l'adresse suivante: [www.iefh.be](http://www.iefh.be)

## 2.2 – Objet de l'enquête

L'hypothèse de départ était que l'absence d'une telle classification de fonctions objective facilite la discrimination, et augmente le risque d'écart salarial entre les femmes et les hommes. Ce constat pourrait pourtant constituer un argument pour convaincre les organisations sceptiques à propos du développement et/ou de l'introduction d'un système analytique. Dans la mesure où, jusqu'à présent, aucune étude n'avait été menée sur cette problématique, des recherches sur la neutralité sexuelle des systèmes de classification de fonctions analytiques ont été menées en 2005-2006 au sein du volet "études" du projet EVA.

Sur base d'études de cas et à partir de l'expérience d'entreprises belges issues de trois secteurs ayant introduit une classification de fonctions analytique, ainsi que sur base d'actions menées à l'étranger, l'équipe de recherche a examiné si une classification de fonctions analytique contribuait effectivement à la neutralité sexuelle.

## 2.3 – Equipe de recherche

L'enquête a été effectuée par le consortium Berenschot Belgium et les centres de recherches Sociaal Economisch Instituut (SEIN) et Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion (EGiD).

La composition de l'équipe a contribué à la qualité et à l'objectivité des recherches. Berenschot dispose du savoir-faire technique en matière de classification de fonctions analytique et est spécialisé dans le domaine de la gestion des rémunérations. Les centres de recherches SEIN de l'Université d'Hasselt et EGiD (Hec-Ulg) sont spécialisés dans le domaine du genre et étaient également garants de la qualité scientifique et de la méthodologie de recherche utilisée.

## 2.4 – Méthodologie

Sur base d'études de cas concrets au sein d'organisations, cette enquête de terrain tente de déterminer si un système analytique mène effectivement dans la pratique à une rémunération plus objective et sexuellement neutre.

Au total, neuf entreprises ont collaboré à cette enquête. Trois sont issues du secteur chimique, deux appartiennent au secteur IT/Télécommunications, et quatre entreprises proviennent du secteur des services.

Dans les secteurs chimique et IT/télécommunications, on retrouve principalement des travailleurs masculins, alors que dans les entreprises du secteur des services, ce sont les travailleuses qui dominent.

L'enquête se compose d'une partie quantitative et d'une partie qualitative.

D'un côté, l'analyse porte sur l'influence de l'introduction d'un système d'évaluation de fonctions analytique sur les fonctions et la structure du salaire et, plus particulièrement, si cela a un impact positif sur les salaires des fonctions majoritairement féminines. D'un autre côté, la recherche identifie les points d'attention à garder à l'esprit lors de l'introduction d'un nouveau système de classification de fonctions.

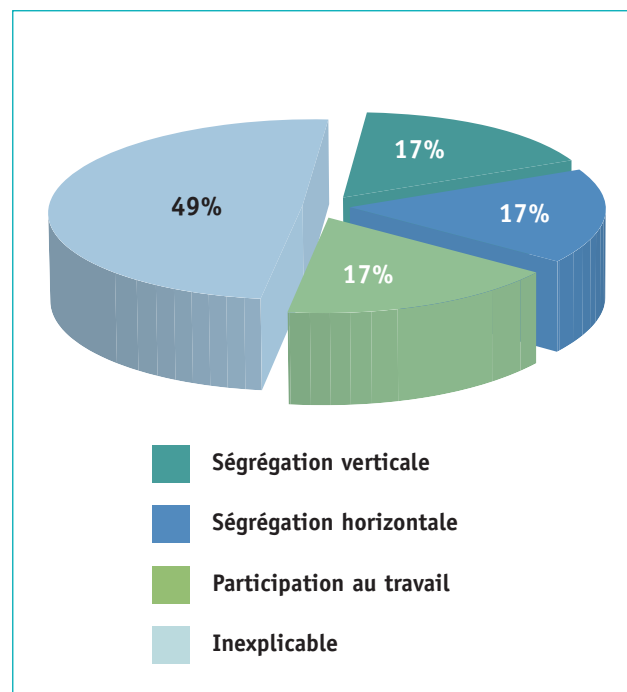
### 2.4.1 – Méthode d'approche quantitative

L'analyse quantitative de l'impact vise à vérifier si l'introduction d'une classification de fonctions analytique fait disparaître l'écart salarial dans l'entreprise. L'"écart salarial" est défini comme la différence entre les rémunérations des hommes et des femmes pour des fonctions égales.

Cette analyse porte sur l'impact de la ségrégation verticale (différence dans le niveau de fonction), dans une moindre mesure l'impact de la ségrégation horizontale (secteur mieux rémunéré), et, surtout, la partie inexpliquée de la différence salariale.

Les différences provoquées par d'autres causes éventuelles, telles que l'impact du travail à temps partiel (participation quantitative au travail), ne sont pas prises en considération.

### LES CAUSES DE L'ÉCART SALARIAL



1. D'abord, l'enquête a vérifié s'il existait un écart salarial au sein des organisations qui n'utilisent pas de classification analytique. A cet effet, 3600 observations<sup>6</sup> ont été réalisées auprès de travailleurs issus de diverses entreprises fonctionnant sans système de classification de fonctions. Afin de pouvoir réaliser l'analyse, les fonctions ont été classées selon la classification de fonctions standard utilisée par Berenschot pour les enquêtes salariales;
2. Ensuite, une analyse similaire a été menée par secteur à partir de la même source de données. Les chiffres des divers secteurs sont comparables. Vu que seules les entreprises sans classification de fonctions ont été retenues pour l'analyse, il s'agit surtout d'entreprises plus petites et d'entreprises de la CP 218;
3. Au cours de la phase suivante, les neuf entreprises participant à l'étude et disposant donc d'une classification de fonctions ont été soumises à une analyse semblable;
4. Enfin, on a comparé la différence salariale entre les travailleurs issus du secteur de l'horeca, qui applique une classification sectorielle analytique, et les travailleurs remplissant des fonctions semblables sur le marché global.

Afin de travailler de façon systématique, un instrument d'analyse a été développé et utilisé de la même manière pour les différentes études de cas et analyses. Cet outil permet de repérer des différences statistiquement importantes<sup>7</sup> au sein d'une population (par exemple: une entreprise, un secteur, une fonction,...) et ce en fonction d'une série de paramètres tels que l'âge ou l'ancienneté.

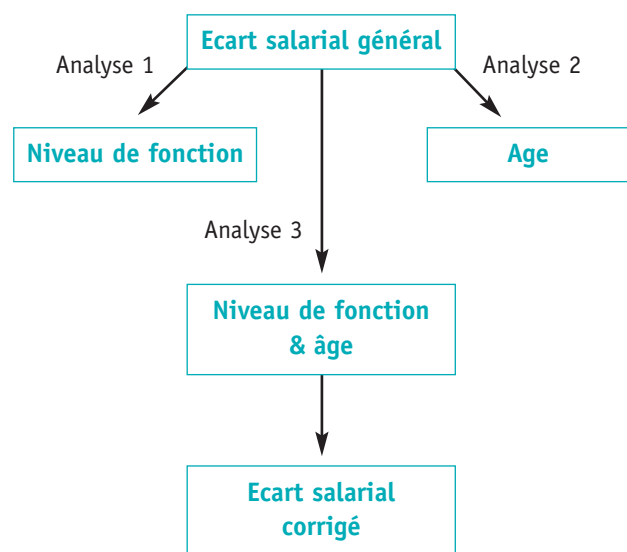
Vu que le degré de participation au travail n'a pas été pris en considération, tous les salaires ont été convertis en rémunérations à temps plein au cours des analyses.

Toutes les études de cas du volet quantitatif ont été construites selon la même méthodologie, qui se compose de quatre analyses successives:

1. une analyse de l'écart salarial général (sans tenir compte de l'âge, du niveau de fonction ou de toute autre variable);
2. une analyse de l'écart salarial sur base du niveau de fonction (sans tenir compte de l'âge);

3. une analyse de l'écart salarial sur base de l'âge (sans tenir compte du niveau de fonction);
4. une analyse de l'écart salarial sur base du niveau de fonction et de l'âge (combinés).

### PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE LA MÉTHODOLOGIE



### 2.4.2 – Méthode d'approche qualitative

L'enquête qualitative auprès des neuf entreprises s'est faite sur base d'un guide d'entretiens. Aussi bien l'employeur que la délégation syndicale ont été interrogés.

A côté des entretiens individuels, deux focus-groupes ont été organisés sur le même thème.

Outre la description des résultats des enquêtes qualitatives, le volet qualitatif de l'enquête comprend également des recommandations ainsi que la mise en évidence des éléments cruciaux pour l'introduction réussie d'un système de classification de fonctions analytique sexuellement neutre, de même que les obstacles éventuels et leurs possibles solutions.

6. Les données sont issues de l'enquête annuelle sur les salaires réalisée par Berenschot Belgium.

7. Les différences dont, selon les statistiques, on peut tirer des conclusions pertinentes.

## 2.5 – Objectif et groupe-cible

L'objectif de ce guide est de proposer un document pratique aux négociateurs, mais également à toutes les personnes intéressées ou impliquées dans cette matière, et de les encourager à mettre en place une classification de fonctions analytique fondée sur des critères transparents et objectifs, afin, par la suite, d'y joindre un système de rémunération équitable. Ce guide fournit des recommandations et un argumentaire en faveur d'une classification de fonctions analytique, qui constitue le fondement d'une politique salariale sexuellement neutre.

La démarche tient compte du fait que pour certaines catégories du personnel, les salaires ainsi que la répartition/classification des fonctions sont réglés via des conventions collectives de travail. Souvent, ces conventions collectives proposent des classifications de fonctions et des barèmes qui n'échappent pas aux stéréotypes de genre et aux préjugés. C'est pourquoi, dans le cadre du projet EVA, un mode d'emploi, intitulé "classification de fonctions sexuellement neutre", a déjà été élaboré. Ce mode d'emploi peut inciter les représentants des employeurs et des travailleurs au dialogue et leur faire prendre davantage conscience des pièges présents tout au long du processus. Pour chacune des phases du développement d'une classification de fonctions analytique, le guide identifie les points à prendre en compte afin de limiter les préjugés et les discriminations sexistes. De cette façon, les partenaires sociaux ont en main les éléments nécessaires pour aborder la problématique au sein de leurs instances respectives<sup>8</sup>.

## 3 – Notions de base

### 3.1 – Rémunération égale pour un travail de valeur égale: de quoi s'agit-il?

La notion de "rémunération égale pour un travail de valeur égale" signifie qu'une femme (ou un homme) qui exerce une fonction équivalente à celle d'un homme (ou d'une femme),

a droit au même salaire et aux mêmes avantages salariaux extra-légaux, même s'il s'agit d'une autre sorte de travail, sauf si la différence salariale est explicable par des facteurs non discriminatoires.

Pour bien comprendre cette notion, il y a lieu de distinguer l'égalité salariale (à travail égal, salaire égal) de l'équité salariale (à travail équivalent, salaire équivalent).

☛ **L'égalité salariale** signifie que les hommes et les femmes qui occupent une même fonction et fournissent le même travail doivent être rémunérés de la même façon. L'objectif est d'éliminer les discriminations directes.

☛ **L'équité salariale** est plus large et signifie qu'un travail de valeur égale doit être rémunéré de la même façon, sans tenir compte du fait que ce travail soit exercé principalement par des hommes ou par des femmes. Les femmes qui exercent une fonction de même "valeur" qu'une fonction exercée par des hommes ont donc droit au même salaire et aux mêmes avantages, même s'il s'agit d'un autre type de travail. Une différence de salaire n'est légitime que si on peut l'expliquer par des facteurs non discriminatoires. La notion de "valeur égale" s'évalue sur base d'un certain nombre de critères tels que par exemple les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Cette évaluation constitue la base d'une classification de fonctions.

La notion d'équité salariale dépasse donc celle d'égalité salariale.

Le principe de rémunération égale, reconnu dans la CCT n°25 du 15 octobre 1975<sup>9</sup>, mentionne que les systèmes d'évaluation de fonctions ne doivent en aucun cas conduire à la discrimination, ni par le choix des critères, ni par l'évaluation de ces critères, ni par le système de conversion des points en classes de fonction et en classes de rémunération.

Il faut remarquer que les systèmes de classification de fonctions analytiques déterminent uniquement le salaire mensuel ou horaire (le salaire de fonction), qui ne constitue que la base du paquet salarial total.

8. A ce sujet, voir le document "Guide de bonnes pratiques en matière d'égalité de rétribution dans la négociation collective", Inigualdad salarial en la negociación colectiva, Informe final y guía de Buenas prácticas, projet réalisé dans le contexte de la stratégie communautaire en matière d'égalité des chances entre les hommes et les femmes (2001-2005). Promoteur: Union General de Trabajadores d'Espagne. Ce guide comprend en particulier un questionnaire visant à vérifier les conventions collectives de travail.

9. Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 relative à l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et féminins, modifiée par la convention collective de travail n°25bis du 19 décembre 2001.

### Colonne de rémunération

<b>ÉLÉMENTS NON-FINANCIERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations</li> <li>• Possibilités de promotion</li> <li>• Réglementations du temps de travail adaptées à la combinaison travail/famille/études/temps libre</li> <li>• Vacances supplémentaires</li> <li>• Estime des dirigeants et des collègues</li> </ul>
<b>AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de pension, assurances (hospitalisation, assurance-groupe,...), chèques-repas, voiture, cadeaux, conditions d'achat avantageuses, PC à domicile, actions, fonds d'études,...</li> </ul>
<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE SUPPLÉMENTAIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus, commissions,...</li> </ul>
<b>COTISATIONS LÉGALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisations de sécurité sociale pour maladie, accident, pension, chômage, vacances et fin d'année</li> </ul>
<b>FONDEMENT PERSONNEL DE LA RÉMUNÉRATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age, ancienneté, situation familiale,...</li> </ul>
<b>SALAIRE DE FONCTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire de base associé à la classification de fonctions et le barème qui s'y rapporte.</li> <li>• Ouvriers: salaire horaire</li> <li>• Employés: salaire mensuel</li> </ul>

On ne peut donc pas perdre de vue qu'un salaire égal doit être mesuré sur base de **toutes** les composantes salariales qui peuvent entrer en ligne de compte dans la rémunération totale. La rémunération totale se compose du salaire direct ou salaire de base (le salaire mensuel ou horaire brut et le pécule de vacances), éventuellement complété par une partie variable ou fixe liée aux circonstances de travail (calendrier et flexibilité), au rendement ou aux résultats individuels, à l'équipe ou à l'entreprise, et les éventuels avantages extra-légaux accordés au travailleur (chèques-repas, voiture de fonction, GSM, pc portable, assurance-groupe et/ou assurance hospitalisation, ...). Il faut également rester vigilant en ce qui concerne la neutralité sexuelle au niveau des conditions d'accès et d'attribution de ces suppléments sala-

riaux. Cette étude se limite toutefois au salaire mensuel ou horaire perçu pour l'exercice d'une certaine fonction (le salaire de fonction).

### 3.2 – L'écart salarial entre les femmes et les hommes

L'écart salarial est un indicateur qui exprime la différence salariale globale entre les hommes et les femmes. Dans le calcul de l'écart salarial, différentes sources et différentes définitions du salaire (salaire brut ou net, salaire horaire, mensuel ou annuel) peuvent être utilisées, ce qui peut mener à des résultats divergents. Pour plus de transparence

dans l'analyse de l'écart salarial en Belgique, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes recommande l'utilisation des indicateurs européens. Ceux-ci ont été présentés en 2001, lors de la Présidence belge de l'Union européenne, et approuvés par le Conseil de l'Union européenne. Le rapport officiel sur l'écart salarial, qui sera publié annuellement à partir de 2007, est basé sur ces indicateurs officiels. Ceux-ci permettent une comparaison avec d'autres pays européens et garantissent un suivi dans le temps.

L'indicateur d'écart salarial général utilisé par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes est calculé comme la différence entre le salaire horaire brut des femmes et celui des hommes, exprimée en pourcentage du salaire horaire brut moyen des hommes. Cet indicateur est appelé l'"écart salarial".

En dépit de la législation sur "la rémunération égale pour un travail de valeur égale", les études montrent qu'un écart important subsiste entre les salaires des femmes et des hommes, et ce au détriment des femmes. L'écart salarial varie de 5 à 30% selon la méthode de calcul et les données utilisées<sup>10</sup>. En 2004, l'écart salarial s'élevait à 15% pour les travailleurs à temps plein de l'industrie et des services.

Plusieurs rapports démontrent qu'au cours des cinq à dix dernières années, l'écart salarial moyen a légèrement diminué.

Des facteurs expliquant en partie l'écart salarial ont été cités dans diverses théories et recherches.

Il existe des différences personnelles entre les hommes et les femmes, comme la formation, l'expérience, le choix du métier, les différences au niveau de la participation au travail telles que l'interruption de carrière et le travail à temps partiel (on se constitue moins vite une ancienneté). De plus, le secteur joue également un rôle (la ségrégation horizontale): les femmes optent souvent pour les secteurs liés au bien-être et moins souvent pour les secteurs plus prospères où les salaires sont plus élevés.

Mais les caractéristiques du poste ont également une influence. On retrouve les hommes et les femmes dans des fonctions différentes et à des niveaux différents de fonction (ségrégation verticale). Les femmes se retrouvent majoritairement dans les fonctions "plus basses", d'exécution et de soutien. Elles sont moins présentes dans des fonctions à responsabilités, des fonctions dirigeantes souvent mieux rémunérées ("le plafond de verre"), plus particulièrement via des suppléments salariaux tels qu'une voiture de société, un GSM, une prime de flexibilité, etc.

Il faut attirer l'attention sur le fait que, du point de vue de l'égalité entre les femmes et les hommes, tout ce qui peut être expliqué n'est pas pour autant acceptable. Souvent, un

### Salaires mensuels bruts moyens des travailleurs à temps plein (1999-2004)<sup>11</sup>

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>FEMMES</b>	1.907,26	1.974,19	2.098,79	2.165,28	2.230,52	2.343,09
<b>HOMMES</b>	2.340,60	2.392,26	2.502,22	2.528,73	2.678,56	2.756,76
<b>ECART SALARIAL</b>	19%	17%	16%	14%	17%	15%

Source: DGSIE, *Enquête sur la Structure et la Répartition des Salaires dans: "L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique. Rapport 2007"*

<sup>10</sup>. Pour des informations plus détaillées, voir <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/03/feature/at0103209f.html>

<sup>11</sup>. Les chiffres se rapportent aux travailleurs à temps plein (excepté les apprentis) employés dans les unités locales d'entreprises occupant dix travailleurs ou plus et appartenant aux secteurs de la NACE C à K. Ces chiffres ne reflètent donc que partiellement les réalités du marché du travail. Salaire mensuel brut: toutes les rémunérations relatives au mois d'octobre (y compris paiements pour les heures supplémentaires, primes pour travail posté, de nuit, de week-end, autres primes payées régulièrement à chaque période de rémunération); les primes annuelles ou irrégulières comme le pécule de vacances, le 13<sup>e</sup> mois, etc. ne sont pas incluses.

écart salarial naît du fait que peu de femmes occupent de hautes fonctions dans une organisation. Ceci peut être le résultat d'un choix conscient de la femme, mais des mécanismes peuvent également intervenir, qui empêchent inconsciemment les femmes de percer dans ces postes mieux rémunérés. Par exemple, pour accéder à certaines fonctions, il faut travailler à temps plein, alors que les femmes sont nombreuses à travailler dans un régime à temps partiel.

### 3.3 – Une différence inexplicable: discrimination dans l'évaluation de fonction?

Bien que de nombreux facteurs soient avancés pour expliquer ces différences de rémunération entre les femmes et les hommes, la plupart des études en viennent cependant à la conclusion qu'une partie de l'écart salarial reste inexplicable. On présume qu'elle est due à la discrimination dans la rémunération des collaborateurs.

Nous pouvons subdiviser ceci de la façon suivante:

- ☛ **discrimination directe dans la rémunération:** si pour un même travail, le salaire versé n'est pas le même, on parle de discrimination directe. Les femmes exerçant la même fonction qu'un homme sont moins rémunérées. Ces pratiques subsistent dans les entreprises où il n'existe pas de procédures explicites;
- ☛ **discriminations indirectes dans la rémunération:** apparemment, il n'y a aucun problème, mais dans les critères sous-jacents qui sont à la base du système, il y a des discriminations. Elles sont plus difficiles à identifier, car elles font souvent partie intégrante des systèmes qui donnent l'illusion d'être sexuellement neutres et objectifs.

Si nous examinons l'évaluation de fonctions, nous pouvons aussi faire une distinction entre:

- ☛ **la discrimination directe dans l'évaluation de la fonction** qui signifie qu'une valeur plus faible est accordée à des fonctions exercées essentiellement par des femmes comparativement à des fonctions avant tout exercées par des hommes. C'est le cas également de fonctions ayant le même contenu, mais portant un autre titre. Des chercheurs ont montré que les systèmes de classification et de description de fonctions peuvent mener à une sous-évaluation des fonctions et des emplois majoritairement féminins. Les compétences, les efforts et les conditions de travail liés à des métiers typiquement exercés par des hommes ont toujours été

fortement valorisés, à l'inverse de ceux liés à des métiers typiquement exercés par des femmes.

- ☛ **la discrimination indirecte dans l'évaluation de fonctions** qui intervient lorsque les compétences relatives à l'exercice de métiers majoritairement féminins sont perçues comme naturelles et propres aux femmes, ce qui encourage également à ne pas les évaluer et, par la suite, à ne pas les rémunérer. De plus, en ce qui concerne les compétences techniques exigées, la spécificité de certaines fonctions principalement exercées par des femmes reste également peu documentée. On parle alors de compétences oubliées ou négligées.

La négligence ou l'oubli de compétences propres aux fonctions majoritairement féminines mène à une sous-évaluation des salaires des travailleuses. La difficulté réside à ce stade dans la mise en évidence des mécanismes cachés de discrimination indirecte dans l'évaluation de fonctions.

### 3.4 – Qu'est-ce qu'une classification de fonctions analytique?

Dans les systèmes de classification de fonctions analytiques, les fonctions sont évaluées selon plusieurs caractéristiques ou critères de fonction, au moyen d'une échelle de points (par exemple: la portée et le suivi des responsabilités, les connaissances et la complexité, la résolution des problèmes et la liberté d'action, la communication, les compétences, les circonstances aggravantes). Le nombre total de points attribués aux différents critères, exprimé en un score total, traduit le poids relatif des fonctions. Les fonctions évaluées peuvent alors être classées d'après leur poids et être classifiées par classe de fonctions ayant un poids relativement équivalent.

C'est la fonction qui est évaluée, sur base d'une description des tâches, indépendamment des caractéristiques de la personne qui l'occupe et de la manière dont le/la titulaire effectue ses tâches. Autrement dit: c'est la "chaise" qui est pondérée et non la personne (l'homme ou la femme) qui est assise dessus. Il est essentiel de maintenir la distinction entre la personne et la fonction.

La classification de fonctions analytique est plutôt un système quantitatif, contrairement aux systèmes où les fonctions sont comparées entre elles ou classées sur base d'évaluations personnelles (le ranking) qui sont plutôt de nature qualitative. Les systèmes quantitatifs ont comme avantage d'avoir une base plutôt objective, les systèmes qualitatifs sont plutôt subjectifs.

Les différents entretiens menés dans le cadre de l'enquête montrent clairement que le passage d'un système de GRH "arbitraire" (c'est-à-dire un système où les fonctions ne sont pas formellement définies et où la détermination des salaires dépend des capacités de négociation de chacune des parties) à un système de GRH plus "objectivant"<sup>12</sup> (formalisé et applicable à tous de manière uniforme) est plus favorable à l'équité salariale.

La mise en place d'un système de classification de fonctions analytique offre une réponse à la problématique de l'égalité de traitement des femmes et des hommes parce que cela introduit des règles plus transparentes qui peuvent être appliquées de façon uniforme à toutes les fonctions, classées sur base d'un nombre de critères prédéfinis. Les risques de partialité, d'arbitraire et de subjectivité seront plus réduits.

Le but de l'évaluation et de la classification de fonctions est en effet de permettre une comparaison réciproque et un classement des fonctions de façon objective et neutre. Sur cette base, le salaire de fonction peut être déterminé par groupe de fonctions "équivalentes". Ce salaire de fonction peut être complété par d'autres composantes salariales, en fonction de l'âge, de l'ancienneté, des primes, etc. pour former ainsi la rémunération complète d'une personne ou d'un groupe de personnes.

L'évaluation de fonctions constitue donc la fondation sur laquelle la structure de la rémunération peut être construite. Son importance ne peut être sous-estimée vu que dans la plupart des entreprises et pour la plupart des fonctions, le salaire fonctionnel reste la principale composante salariale. De plus, la description et la classification de fonctions peuvent également servir de base dans d'autres domaines comme l'identification des besoins en formation, le recrutement et la sélection, l'évaluation du personnel, les compétences, le développement de l'organisation, la gestion des effectifs...



**Vous pouvez trouver une référence complète et détaillée en matière de classification de fonctions analytique grâce aux autres instruments qui ont été développés dans le cadre du projet EVA:**

- 🔍 le paquet de formation et le CD-ROM "Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale"
- 🔍 le mode d'emploi plus synthétique intitulé "Classification de fonctions sexuellement neutre"
- 🔍 la brochure "Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale"

Toutes ces publications ont été développées par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes et sont disponibles gratuitement via le site web [www.iefh.be](http://www.iefh.be)

12. Nizet J., Pichault F. (2000), Gestion des ressources humaines, Paris, Seuil, coll. Point.



# Comment contrôler la neutralité sexuelle?

## 4 – Choix d'un système

### 4.1 – Objectif de l'introduction d'un système de classification de fonctions?

Dans la plupart des entreprises, l'objectif de l'introduction d'une classification de fonctions est la création d'un fondement neutre pour un système de rémunération objectif et transparent.

La fonction d'une personne forme, dans le cadre de la gestion du personnel et certainement en matière d'outils de gestion du personnel, le fondement pour des applications autres que la rémunération. En effet, l'évaluation de fonctions peut avoir différentes possibilités d'application. Après son introduction et sa mise en œuvre, la classification de fonctions est également utilisée pour la gestion des promotions, la planification de carrière, la gestion des formations, le recrutement et la sélection, l'évaluation, etc.

Les recherches menées par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes démontrent que la plupart des entreprises estiment qu'elles n'exercent aucune discrimination et que l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est une évidence. Aussi bien avant qu'après la mise en place de la classification, ces entreprises pensent rémunérer de façon sexuellement neutre. De manière générale, on peut donc affirmer que le thème de la neutralité n'a pas été le motif de la mise en place d'une classification de fonctions.

### 4.2 – Quand introduit-on un système de classification de fonctions?

L'introduction d'un nouveau système de classification de fonctions peut être motivé par plusieurs raisons. Dans la plupart des cas, soit il n'existe aucun système, soit le système en place est dépassé. Mais l'introduction d'un système est également nécessaire lors de la fusion de plusieurs entreprises. Dans ce cas, on peut soit opter pour un système déjà présent dans l'une des entreprises, soit adopter un système complètement neuf. Les entreprises issues de secteurs disposant d'une classification sectorielle trouvent parfois ce système sectoriel trop unilatéral et pas assez transparent, et choisissent pour cette raison de mettre en place un autre système établi sur mesure pour l'entreprise.

L'introduction peut être initiée par les travailleurs (une délégation syndicale ou un groupe de travailleurs qui pensent qu'ils ne sont pas rémunérés correctement) ou par la direction (en raison de fusions ou parce que pour un groupe de travailleurs, aucun système identique n'était disponible).

### 4.3 – Un ou plusieurs système(s)?

Les entreprises ont le choix entre les possibilités suivantes: un système de classement ou de comparaisons par paires, un système de classification de fonctions analytique existant, une classification de secteurs si celle-ci est disponible, le développement d'un système propre.

Souvent, les entreprises optent pour l'utilisation de différents systèmes, selon le type de personnel (statut ouvriers, employés et cadres). Cette méthode de travail ne semble pas idéale dans la mesure où la coexistence de plusieurs systèmes peut créer des problèmes lors de la promotion des travailleurs. Par ailleurs, cela peut mener à des systèmes de rémunération également différents, et pas toujours logiquement articulés les uns aux autres.

### 4.4 – Quel type de système choisir?

Afin de faire une distinction entre les différents types de systèmes de classification de fonctions, on peut partir des principes utilisés dans ces différents systèmes lors du classement ou de l'évaluation des fonctions. Si l'on veut donner un aperçu des différents principes ou points de départ de l'évaluation de fonctions, il convient de faire clairement une distinction entre:

**CE QUI** est pris en considération pour évaluer, peser ou classer:

- un nombre de caractéristiques de fonctions ou de critères différents;
- une caractéristique ou un critère;
- la fonction dans son ensemble.

**COMMENT** on évalue, pèse ou classe:

- en évaluant ou en pesant les fonctions au moyen d'une échelle (de points);
- en comparant les fonctions avec d'autres et en déterminant ainsi leur classement;
- en comparant les fonctions avec une série classée de fonctions de référence ou exemples ou avec un classement par classe prédéfini.

## 4.5 – Quel est le meilleur système?

Le choix d'un système qui tient compte des caractéristiques spécifiques de l'organisation est loin d'être simple.

Les systèmes de classification de fonctions analytiques ont la préférence pour diverses raisons. Comme le montre cette étude, les systèmes analytiques offrent une meilleure garantie d'évaluation de fonctions sexuellement neutre qu'une comparaison par paires, un classement, etc. En outre, ces systèmes sont en général considérés comme relativement objectifs et scientifiques. Aussi bien les entreprises que les organisations de travailleurs sont souvent familiarisées avec cette méthode, qui est donc généralement acceptée. Les exemples les plus connus sont les systèmes Hay, ORBA, USB-Berenschot, etc.

Il est important d'avoir une bonne vision du système, d'apprendre à le manier, l'interpréter et le gérer. Mais l'évaluation de fonctions ne consiste pas seulement à apprendre à appliquer un système, il s'agit également d'apprendre à regarder les fonctions et à interpréter et traduire en caractéristiques de système les tâches accomplies par les personnes. Analyser des fonctions est une compétence, une technique que l'on peut apprendre.

## 5 – Points d'attention au cours du processus

L'introduction d'une classification de fonctions n'est pas seulement un processus rationnel et technique; c'est aussi et surtout un processus émotionnel, puisque le résultat final peut avoir un impact sur le salaire et sur les impressions positives et négatives que chacun a des fonctions.

Les parties impliquées sont les représentants des employeurs, les représentants syndicaux internes et parfois aussi externes, le département RH, les consultants internes et/ou externes et, naturellement, les travailleurs, hommes et femmes.

La réussite de l'introduction d'une classification de fonctions analytique dépendra donc de la qualité du climat social qui règne au sein de l'organisation, de la façon dont les acteurs-clés gèrent le projet dans un climat de confiance et de transparence, de la volonté ou non des acteurs d'arriver à un consensus, de la communication.

Une approche par étape est extrêmement importante pour la réussite de l'introduction d'une classification de fonctions analytique sexuellement neutre. La classification de fonctions combine à la fois un système et un processus. Un comportement positif à l'égard de la classification est essentiel et une approche par étape constitue un facteur de succès critique. Il faut également être attentif aux préjugés sexistes qui peuvent se manifester à chacune des étapes.

Pour chacune des phases du développement d'une classification de fonctions analytique, nous avons identifié les points d'attention visant à limiter les préjugés et les discriminations sexistes. Il est important d'accorder une attention suffisante à la neutralité sexuelle tout au long du processus de classification de fonctions: lors du choix, de l'introduction et de l'application d'une classification de fonctions analytique réussie.

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter le paquet de formation: "Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale"<sup>13</sup> ainsi que le mode d'emploi "Classification de fonctions sexuellement neutre"<sup>14</sup>.

13. "Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale". Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. A l'initiative de la Direction de l'Égalité des Chances avec le soutien du SPF ETCS et le Fonds Social Européen, 2001.

14. "Classification de fonctions sexuellement neutre. Mode d'emploi", Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2006.

# Classification de fonctions analytique: plus de garanties pour la neutralité sexuelle?

## 6 – Pourquoi utiliser une classification de fonctions analytique sexuellement neutre?

Au moyen d'une analyse quantitative, on peut démontrer que l'introduction d'une classification de fonctions analytique fait disparaître l'écart salarial.

Le but était de mener une analyse auprès d'entreprises qui n'utilisent pas de classification de fonctions et auprès d'autres qui en utilisent une.

Tout d'abord, l'analyse a porté sur l'écart salarial au sein des entreprises qui n'utilisent pas de classification de fonctions (analytique). L'objectif de cette analyse est d'examiner si on peut retrouver dans les entreprises sans classification de fonctions (analytique) les données concernant l'écart salarial parues dans la littérature et dans la presse. En outre, une analyse semblable a été réalisée parmi les entreprises relevant de la commission paritaire 218 (commission paritaire complémentaire pour les employés), où il n'existe aucune classification sectorielle analytique. Afin de pouvoir réaliser l'analyse, les fonctions ont été classées selon la classification de fonctions standard utilisée par Berenschot pour les enquêtes salariales.

Ensuite, nous avons étudié un nombre de cas d'entreprises qui utilisent une classification de fonctions depuis quelques années déjà.

Enfin, l'analyse a porté sur la différence en matière d'écart salarial entre les travailleurs de l'horeca, qui a introduit une classification de fonctions analytique sectorielle, et des travailleurs remplissant des fonctions semblables sur le marché global.

### 6.1 – Entreprises sans système de classification de fonctions

Il ressort d'une comparaison générale entre les hommes et les femmes de la population (sans tenir compte de la fonction, de l'âge, de l'ancienneté ou de toute autre variable) qu'il existe un écart salarial de 13%<sup>15</sup> à l'avantage des hommes. La différence de rémunération entre les femmes et les hommes doit être mesurée entre des personnes du même âge et avec la même ancienneté qui exercent la même fonction.

Afin de pouvoir expliquer cette différence, l'analyse a été approfondie par niveau de fonction et par âge (tranche d'âge).

Il a été établi que:

1. Les différences de salaire augmentent à mesure que grandit le poids des fonctions. Ceci tend à montrer que dans ce cas, la théorie du plafond de verre est confirmée. Le top d'une entreprise reste encore souvent un bastion masculin et seulement quelques femmes percent jusqu'à ces hautes fonctions.
2. Lors de l'analyse selon l'âge, sans tenir compte du niveau de fonction, un écart salarial a été établi pour presque toutes les tranches d'âge, et celui-ci augmente – à l'avantage des hommes – à mesure que l'âge augmente. Les hommes plus âgés sont proportionnellement plus représentés aux niveaux salariaux les plus hauts, en comparaison avec les femmes plus âgées. De plus, les femmes ne sont presque pas représentées dans les plus hautes classes de salaire, ce qui confirme à nouveau la théorie du plafond de verre. Le fait que les différences de salaire entre les hommes et les femmes augmentent suivant l'âge parce que les hommes sont proportionnellement plus représentés dans les hautes classes salariales, peut en partie être expliqué par le fait que, dès l'âge de 30 ans et plus, les femmes optent plus souvent pour un emploi à temps partiel ou une interruption de carrière, ce qui limite leurs possibilités d'accéder à des niveaux de salaires plus élevés.

<sup>15</sup>. Ce pourcentage de 13% ne peut pas être comparé avec l'écart salarial mentionné dans d'autres sources. Il s'agit ici d'entreprises sans classification de fonctions, principalement des entreprises moyennes, occupant des employés et des cadres dans des fonctions plus basses et relevant de la CP 218 des employés (qui n'a pas de classification de fonctions sectorielle analytique).

3. Au cours de l'analyse par tranche d'âge et par niveau de fonction, la tendance mise en évidence est la suivante: l'écart salarial augmente à mesure que l'âge et le poids de la fonction augmentent eux aussi. Dans les fonctions moins élevées et à un plus jeune âge, l'écart salarial semble être inexistant ou restreint. L'écart salarial est donc certainement dû en partie à une carrière différente pour les hommes et les femmes. Vu qu'aucune raison ne peut justifier l'écart salarial identifié entre les femmes et les hommes exerçant des fonctions semblables, on peut en conclure qu'une discrimination salariale des femmes par rapport aux hommes est bien réelle.

Cette partie de la différence salariale qui reste inexplicable indique en effet la part de discrimination salariale des femmes par rapport aux hommes.

## 6.2 – Un secteur sans système de classification de fonctions

En plus de l'analyse d'entreprises individuelles, il s'agissait également de vérifier dans quelle mesure des différences de salaire peuvent être constatées dans des secteurs sans classification analytique. L'analyse des données salariales dans ces secteurs indique une différence significative de 12,6%. Dans la mesure où seules des entreprises sans classification de fonctions ont été reprises dans l'analyse, il s'agissait principalement d'entreprises plus petites et d'entreprises du ressort de la CP 218 (commission paritaire auxiliaire pour les employés). On peut cependant retrouver des chiffres comparables dans d'autres secteurs.

Il est évident que la politique de rémunération d'un secteur (mieux payé et typiquement masculin) par rapport à un autre augmente l'écart salarial. Cependant, il ressort qu'au sein d'un secteur, on retrouve un écart salarial similaire à celui qu'on retrouve tous secteurs confondus.

### Conclusion:

Dans les entreprises sans classification de fonctions, il semble que lorsque le niveau de fonction et l'âge (ou l'ancienneté) sont retirés de la comparaison, un écart salarial inexplicable en termes objectifs subsiste, ce qui indique une discrimination.

## 6.3 – Entreprises avec système de classification de fonctions analytique

On peut conclure de l'analyse des entreprises ayant une classification de fonctions analytique que ce qui semble être à

première vue un écart salarial entre les hommes et les femmes est à vrai dire inexistant lorsqu'il est analysé de façon plus approfondie. L'écart peut être expliqué par des différences au niveau de l'âge et du niveau de fonction.

Les différences entre les hommes et les femmes peuvent être entièrement expliquées par:

### 1. La répartition non-homogène des âges et des classes.

Il semble que les femmes limitent leur plan de carrière ou soient limitées dans leurs possibilités de promotion. En moyenne, il y a plus d'hommes que de femmes dans les classes plus élevées (et donc mieux payées). A un âge plus avancé, les femmes se trouvent encore aux classes salariales les moins élevées, en comparaison avec les hommes.

D'un côté, ceci peut être lié au fait qu'elles sont moins vite promues parce qu'elles optent en moyenne plus souvent pour une interruption de carrière ou des formes de travail à temps partiel, ce qui constitue un frein à la promotion.

D'un autre côté, au sein d'une même catégorie d'âge, la sur-représentation des femmes dans les classes moins élevées peut trouver son origine dans le fait qu'à partir d'un certain niveau, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues et sont donc par conséquent victimes de discrimination (= plafond de verre). Le nombre de femmes dans les fonctions de cadre est limité.

### 2. L'harmonisation de la politique salariale (l'harmonisation des différents systèmes de rémunération) lors de la fusion de plusieurs entreprises.

La garantie salariale est la cause d'un écart salarial temporaire. Lorsque des entreprises fusionnent, il est possible que pour une même fonction, une entreprise rémunère différemment d'une autre entreprise. Ceci est explicable par le fait qu'avant la fusion, les deux entreprises avaient leurs propres systèmes de rémunération, basés sur des principes de rémunération différents. Lors de la fusion de plusieurs entreprises, de nouvelles échelles salariales sont établies. Ceci peut avoir pour conséquence que les salaires originaux de certains travailleurs se situent au dessus des nouveaux salaires barémiques. En raison du droit à la garantie salariale, ces salaires originaux sont cependant maintenus (le principe du gel des différences salariales), ce qui crée par conséquent un écart salarial qui disparaîtra probablement de lui-même dans le futur.

## 6.4 – Un secteur avec système de classification de fonctions analytique

Lorsqu’au sein du secteur, on examine les fonctions reprises dans la classification de fonctions sectorielle, l’écart salarial disparaît complètement.

**En résumé** les chercheurs ont constaté ce qui suit:

	Avec classification de fonctions	Sans classification de fonctions
Ecart salarial général	13%	Oui, mais explicable
Ecart salarial niveau de fonction	Oui, augmente de façon linéaire avec le niveau de fonction	Non
Ecart salarial âge	Oui, augmente de façon linéaire avec l’âge	Non
Ecart salarial niveau de fonction & âge	Oui, augmente de façon linéaire avec le niveau de fonction et l’âge	Non
Ecart salarial inexplicable	Oui	Non
Ecart salarial vertical	Oui	Non
Remarques		Garantie salariale Gestion des compétences Ségrégation verticale

1. Il existe un écart salarial clair et significatif dans les entreprises qui n’utilisent aucune classification de fonctions analytique. Cet écart salarial peut être en partie expliqué par des facteurs en rapport avec la ségrégation verticale ou horizontale mais une large part reste inexplicable, pour des personnes exerçant une fonction semblable et ayant le même âge.

2. Dans les entreprises qui utilisent une classification de fonctions analytique, un écart salarial a également été mis à jour dans tous les cas, bien qu’il soit clairement plus réduit. En outre, dans tous les cas, cet écart salarial est entièrement expliqué lorsqu’on tient compte du niveau de fonction et de l’âge. La classification de fonctions analytique a pour avantage de rendre l’écart salarial visible et mesurable, ce qui permet de s’y atteler.
3. L’explication majeure de l’écart salarial dans les entreprises appliquant un système analytique, a trait à la ségrégation verticale: les femmes font plus difficilement carrière et on les découvre moins fréquemment dans des fonctions plus élevées. C’est pour cela qu’elles sont (en tant que groupe) généralement moins bien rémunérées. Si les femmes sont malgré tout promues à des fonctions plus élevées, il n’y a alors plus de différence significative avec la population masculine et l’écart salarial disparaît. Si nous prenons en compte les paramètres objectifs tels que le niveau de fonction et l’âge ou l’ancienneté, l’écart salarial est alors entièrement explicable.
4. Enfin, aucun écart salarial n’a été établi pour les salaires de fonction dans les entreprises qui appliquent une classification de fonctions analytique sectorielle sexuellement neutre. Il peut cependant y avoir des différences salariales entre les secteurs pour une même fonction.

## 7 – Classification de fonctions analytique: avantages et problèmes

### 7.1 – Avantages

Dans le chapitre précédent, nous avons exposé en détails la plus-value qu’apporte un système de classification de fonctions analytique par rapport au principe de rémunération égale pour un travail de valeur égale. Mais une classification de fonctions analytique offre encore d’autres avantages.

#### 7.1.1 – Un système objectif et transparent

L’introduction d’une classification de fonctions analytique dans les entreprises ou au niveau sectoriel crée une certaine transparence et objectivité pour les travailleurs. Une même échelle de mesure est utilisée pour toutes les fonctions. Il en découle une vue claire sur les fonctions dans

l'entreprise et/ou le secteur et sur la position interne et externe des fonctions. En outre, ceci offre également une meilleure vision sur l'équité interne des rapports sous-jacents entre les fonctions ainsi qu'une idée de l'échelle des fonctions par rapport aux autres secteurs.

### 7.1.2 – Un fondement pour une politique de rémunération sexuellement neutre

C'est d'ailleurs le moyen le plus indiqué pour le développement d'un système de rémunération objectif, transparent et sexuellement neutre. Le principe de "rémunération égale pour un travail de valeur égale" devient le fondement d'une politique salariale équitable au sein des entreprises.

### 7.1.3 – Stimuler et maintenir la paix sociale

L'introduction d'un système de classification de fonctions analytique permet d'augmenter la confiance entre les différentes parties concernées mais cela stimule également une collaboration plus étroite entre les partenaires sociaux. La classification de fonctions se révèle être un moyen de promotion de la paix sociale au sein de l'entreprise.

### 7.1.4 – Une vision précise de l'organisation

Un tel système donne une vision claire et transparente de l'organisation, ce qui constitue un atout tant pour les employeurs que pour les travailleurs. L'organigramme est clarifié et les processus de l'organisation peuvent éventuellement être simplifiés. La clarté au niveau des objectifs, de la mission, des responsabilités et de la répartition du travail augmente la motivation. En d'autres mots, chacun a une image précise des fonctions dans lesquelles il/elle peut évoluer, ce qui influence positivement le développement professionnel aussi bien des femmes que des hommes.

### 7.1.5 – Un fondement pour une politique de Ressources Humaines équilibrée et motivante

Une classification de fonctions analytique constitue un outil efficace de gestion du personnel et peut avoir plusieurs champs d'application. Elle permet de construire une politique de gestion des ressources humaines équilibrée et moti-

vante. Elle peut servir de base pour le recrutement et la sélection, le développement de formations, les plans de carrière, les compétences, le système d'évaluation du personnel, ... L'évaluation de fonctions n'a pas seulement plusieurs applications possibles au sein de l'organisation, mais elle offre également une plus-value dans d'autres domaines tels que l'analyse de l'organisation, l'information vers les dirigeants, le plan d'informatisation, la mise en place de conditions de travail équitables et l'ergonomie, etc.

Du fait que l'évaluation de fonctions n'offre pas seulement une plus-value pour la gestion des salaires et du personnel, mais également pour l'organisation et la gestion prises de manière globale, elle représente un instrument indispensable, voire stratégique, pour une gestion intégrée des RH<sup>16</sup>. Une focalisation sur la rémunération en tant qu'objectif principal de la classification de fonctions fait donc ombrage aux autres objectifs. Dès lors, il convient de prendre en compte l'ensemble de ces finalités lors de l'évaluation des différentes méthodologies.

## 7.2 – Recommandations pour les problèmes

### 7.2.1 – La prise en compte des coûts financiers

Pour beaucoup d'entreprises, l'instauration d'une classification de fonctions analytique signifie un investissement important. Le coût financier de l'instauration d'une classification de fonctions ainsi que les conséquences d'une revalorisation de certaines fonctions restent des points critiques et ils sont souvent érigés comme des arguments contre l'introduction d'une classification de fonctions analytique.

La perception des surcoûts est dépendante de la situation individuelle et des attentes de chaque entreprise. Un certain nombre de recommandations peuvent être données pour diminuer les implications financières de l'instauration d'une classification de fonctions:

- Certaines tâches peuvent être reprises par un/e collaborateur/trice de l'entreprise formé/e au système d'évaluation de fonctions. De cette façon, le coût du détenteur de système externe est en partie limité. Dans ce cas, il est essentiel qu'il/elle soit informé/e et formé/e à l'importance de disposer d'un outil sexuellement neutre et

<sup>16</sup>. Pour de plus amples informations au sujet des diverses possibilités d'application, vous pouvez consulter le deuxième module du paquet de formation "Evaluation et classifications de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale"

aux processus pouvant amener des discriminations directes et indirectes;

- ☛ La revalorisation des fonctions sous-évaluées peut être répartie sur plusieurs années. Laissez du temps et de l'espace pour réaliser cette ré-évaluation. Concluez des accords financièrement réalisables;
- ☛ Le coût de l'instauration du processus est en effet un investissement pour le secteur ou l'entreprise. Une solution possible est d'amortir ces coûts sur plusieurs années et d'en répartir ainsi les frais.

### 7.2.2 – Informer les titulaires de la fonction

Une entreprise où la classification de fonctions est appliquée de façon très stricte et où la rémunération est basée sur le poids de la fonction et l'ancienneté, a pour inconvénient que les titulaires des fonctions essayent par tous les moyens de donner plus de poids à leur fonction ou d'y ajouter des éléments afin qu'elle soit révisée lors de l'entretien annuel du système de classification de fonctions.

A terme, ceci peut anéantir la qualité de la classification de fonctions. Pour de nombreuses personnes impliquées, le fait qu'il s'agit de la fonction et non de la personne n'est pas clair. Il est donc impératif d'élaborer une politique salariale correcte et transparente et de la faire connaître.

### 7.2.3 – La neutralité sexuelle comme priorité lors du choix du système et pendant toute l'exécution du processus

Bien que beaucoup de personnes soient impliquées dans l'introduction d'un système de classification de fonctions, peu de personnes sont au courant des pièges pour l'égalité. En outre, le système de classification de fonctions servira de base pour d'autres applications au sein de l'organisation (voir avantages).

Il est donc de la plus grande importance de rester attentif à la neutralité sexuelle, dès le choix du système et aussi bien avant, pendant qu'après son introduction. Il est également nécessaire de prévoir des formations et des séances d'information au sujet de la neutralité sexuelle. La bibliographie de la présente publication renvoie vers quelques sites web et instruments utiles.

### 7.2.4 – Rémunération des compétences

Dans l'un des cas étudiés, le phénomène suivant s'est produit: l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'est réduit et expliqué après l'introduction d'une classification de fonctions analytique. Quelques temps plus tard, l'entreprise a également fait le choix de lier la gestion des compétences à la rémunération, suite à quoi l'écart salarial a à nouveau augmenté.

Le fait que l'écart salarial ait augmenté lors de l'introduction d'une rémunération des compétences, est probablement lié au fait que les travailleurs masculins négocient et se vendent mieux là où les travailleuses sont plus discrètes. Les directions seraient également plus strictes vis-à-vis de leurs collaboratrices.

On peut remarquer que la rémunération des prestations constitue une approche de la rémunération qui peut mener plus facilement à la subjectivité que des critères tels que l'âge et l'ancienneté. Cependant, le critère "ancienneté" peut également agir de façon discriminatoire, puisque les femmes se constituent moins vite une ancienneté en raison du travail à temps partiel, d'un départ ou d'une interruption de leur carrière pour prendre soin des enfants,...





# Conclusion

## La classification de fonctions analytique: un fondement pour une politique salariale sexuellement neutre

L'élimination de l'écart salarial entre les hommes et les femmes est toujours un sujet épineux aux niveaux politique et social. De nouvelles propositions de loi et résolutions sont introduites régulièrement. Les interlocuteurs sociaux prennent des initiatives politiques communes, développent des instruments et des sites web dans le but d'informer un maximum de personnes au sujet des différences salariales qui peuvent surgir. Sous l'impulsion de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, des initiatives de formation et d'information sont dispensées aux négociateurs salariaux et aux directeurs du personnel afin de leur faire prendre conscience des dangers des stéréotypes qui peuvent entrer en jeu lors de l'introduction d'un système de classification de fonctions.

En cette année 2007, toutes ces initiatives restent nécessaires car l'écart salarial est toujours une réalité. L'enquête montre que dans les entreprises sans classification de fonctions, il existe un écart salarial, partiellement explicable de par le parcours de carrière, mais que cet écart salarial comprend également une part inexplicable, signe de discriminations.

**Au sein des entreprises qui utilisent une classification de fonctions, aucun écart salarial inexplicable n'a été observé. De façon générale, on peut donc affirmer que pour atteindre l'égalité et l'équité salariales, l'important est d'introduire une évaluation analytique ainsi qu'une classification de fonctions.**

Pour atteindre un résultat final satisfaisant, **trois ingrédients** doivent nécessairement être réunis:

### 1. Une classification de fonctions sexuellement neutre

Une classification de fonctions analytique sexuellement neutre contribue à combler l'écart salarial entre les femmes et les hommes. Elle veille à un classement des fonctions basé sur des critères analytiques objectivants, indépendants de la personne qui occupe la fonction. Un certain nombre d'exigences doivent il est vrai être rencontrées, telles que le choix d'un système analytique sexuellement neutre, la transparence, des procédures claires, l'implication de tous les acteurs. La neutralité sexuelle de ce système suppose toutefois qu'une attention soit accordée aux critères choisis et à la constitution des classes de fonctions. Lors du choix des critères, il faut à tout prix éviter de sous-estimer ou d'ou-

blier des compétences et aptitudes perçues comme naturelles ou propres aux femmes.

### 2. Une politique salariale sexuellement neutre

Une classification de fonctions analytique sexuellement neutre introduit plus de justice et d'équité dans la gestion des ressources humaines et permet d'intégrer dans la politique RH le principe d'égalité. La structure salariale qui en découle permet d'assurer un salaire égal pour un travail de valeur égale, en ce qui concerne le salaire de fonction.

La vigilance est également de mise lors de l'introduction d'autres composantes salariales. En d'autres mots, ne veillez pas seulement à ce que l'entreprise applique un salaire de fonction sexuellement neutre, mais élargissez également ce principe à toutes les autres composantes du paquet salarial (rémunération variable, avantages extra-légaux, primes et boni, etc.).

### 3. Une gestion RH sexuellement neutre

L'attention pour l'égalité entre les hommes et les femmes doit rester présente de manière transversale dans l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines. Outre le paquet salarial total et le salaire de fonction, il y a lieu de s'interroger sur les préjugés sexistes qui peuvent subsister dans d'autres domaines de la GRH: recrutement et sélection, formation, évaluation du personnel, mobilité et promotion, compétences, santé et sécurité au travail.

Une politique RH qui tient compte des principes d'égalité favorise une rémunération égale pour les hommes et les femmes et permettra de réduire l'écart salarial général.

Ce sont d'abord les autorités publiques et les partenaires sociaux qui ont un rôle important à jouer, mais employeurs et travailleurs peuvent aussi apporter leur contribution, de façon individuelle, afin de garantir une rémunération équitable pour les hommes et les femmes.

**Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre démarche!**



# Annexes

## Annexe 1 – Glossaire

### A. Glossaire “Genre”

<b>Déségrégation du marché de travail</b>	Politique visant à réduire ou à supprimer la ségrégation des hommes et des femmes sur le marché du travail.
<b>Différentiel / écart de rémunération entre les sexes</b>	Ecart entre les rémunérations moyennes des hommes et des femmes.
<b>Discrimination sexuelle directe</b>	Lorsqu’une personne est traitée de façon moins favorable en raison de son sexe.
<b>Discrimination sexuelle indirecte</b>	Lorsqu’une législation ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion considérablement plus importante d’un sexe, à moins que la différence de traitement puisse être objectivement justifiée.
<b>Données ventilées par sexe</b>	Collecte et ventilation des données et des informations statistiques en fonction du sexe, en vue de procéder à une analyse comparative/analyse comparée selon le sexe.
<b>Plafond de verre</b>	Obstacle invisible résultant d’un ensemble complexe de structures au sein des organismes à prédominance masculine empêchant les femmes d’accéder à des fonctions supérieures.
<b>Rémunération égale pour travail de valeur égale / équité salariale</b>	Rémunération égale pour un travail de même valeur, sans discrimination fondée sur le sexe ou la situation familiale en ce qui concerne tous les aspects relatifs au salaire et aux conditions de rémunération.
<b>Ségrégation horizontale/sectorielle</b>	Concentration des femmes et des hommes dans différents secteurs et professions (Voir ségrégation professionnelle).
<b>Ségrégation professionnelle/ ségrégation des emplois</b>	Concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d’activité et d’emploi différents, où les femmes sont limitées à une gamme restreinte d’occupations (ségrégation horizontale) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (ségrégation verticale).
<b>Ségrégation verticale</b>	Concentration des femmes et des hommes dans divers échelons, niveaux de responsabilité ou situation.

## B. Glossaire classification de fonctions et GRH

<b>Analyste de fonction</b>	Personne qui analyse, évalue et classe la fonction.
<b>Barème sectoriel</b>	Salaire barémique convenu au niveau sectoriel et auquel toutes les entreprises du secteur doivent au minimum satisfaire.
<b>Broadbanding</b>	Technique par laquelle on réunit des lignes salariales très rapprochées afin de ne pas faire dépendre la croissance salariale exclusivement de l'ancienneté ou de l'âge.
<b>Classe de fonctions</b>	Classe à laquelle est rattachée une fonction après évaluation. Groupe de fonctions équivalentes.
<b>Classification de fonctions</b>	Répartition des fonctions en classes de fonctions équivalentes. Dans la plupart des cas, la classification s'effectue sur base du poids de la fonction. La classification de fonctions permet de situer des fonctions de toutes sortes entre elles et ce, d'une manière uniforme et systématique.
<b>Classification de fonctions sectorielle</b>	Classification de fonctions au niveau sectoriel.
<b>Commission d'accompagnement paritaire</b>	Commission constituée des représentants de l'employeur et des travailleurs et qui a pour rôle d'accompagner et de surveiller la préparation, l'exécution et la finalisation du projet de classification de fonctions, des procédures et du suivi.
<b>Convention collective</b>	Convention conclue entre syndicats représentatifs des salariés et employeurs dans laquelle sont précisées les conditions d'emploi et de travail des employés.
<b>Critères de pondération</b>	Caractéristiques d'un système d'évaluation de fonctions qui sont utilisées pour l'analyse et la pondération de chaque fonction.
<b>Détenteur de système</b>	Organisation qui possède un système d'évaluation de fonctions analytique à jour.
<b>Evaluation de fonction</b>	Détermination du score ou de la valeur de la fonction analysée en points. Généralement, cela se fait à l'aide de tableaux d'évaluation ou de gradation où pour chaque caractéristique d'une fonction est mentionné le nombre de points qui correspond à ce critère.
<b>Fonction</b>	Situation de travail d'un titulaire, définie par l'ensemble des activités à accomplir dans une organisation donnée, à un moment donné et selon des procédures définies. Il résulte notamment de la répartition des tâches au sein d'une équipe. La description de fonction constitue le contrat entre un titulaire et son supérieur hiérarchique.

<b>Porte-parole de la fonction</b>	Titulaire de la fonction qui agit en tant que porte-parole de la fonction.
<b>Prime</b>	Montant forfaitaire versé à une personne, en plus de son salaire de base, lorsqu'elle, l'équipe ou l'organisation atteint des objectifs préétablis.
<b>Profil</b>	Le "profil" est l'ensemble des compétences professionnelles et des aptitudes personnelles requises afin de correspondre à la définition de la fonction à pourvoir, tel que défini par l'entreprise ou par le cabinet conseil en recrutement (ou par les 2).
<b>Protocole</b>	Convention standard entre les détenteurs de système et les 3 grandes organisations syndicales reprenant des accords de base en matière de classification de fonctions. Il peut servir de base à la rédaction d'un protocole au niveau de l'entreprise.
<b>Rémunération</b>	Païement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation.
<b>Rémunération au rendement</b>	Détermination du salaire et notamment des hausses de salaire en fonction du rendement – dans le but de stimuler et de récompenser un rendement supérieur.
<b>Rémunération barémique</b>	Rémunération sur base d'un tableau comprenant les salaires de base et qui combine d'une part le poids de la fonction et d'autre part l'ancienneté et/ou l'âge. Un barème consiste en un certain nombre de lignes salariales en fonction du poids de la fonction.
<b>Rémunération globale</b>	Ensemble des avantages matériels reçus par la personne, y compris toutes les formes de récompenses pécuniaires, avantages, avantages accessoires ou à côté, récompenses non pécuniaires, services et païements en nature.
<b>Salaire de fonction</b>	Salaire déterminé sur base de la valeur ou du poids de la fonction.
<b>Salaires "gelés"</b>	Technique qui permet de bloquer le niveau du salaire réel qui est plus élevé que le salaire barémique, et ce jusqu'à ce que le niveau du salaire réel soit égal au salaire barémique.
<b>Système de classification de fonctions analytique</b>	Méthode par laquelle les fonctions sont évaluées et classées et ce au moyen d'un certain nombre de critères prédéterminés.
<b>Titulaire de fonction</b>	Personne qui exerce la fonction.

## Annexe 2 – Références et liens

### A. Références

- Berenschot Nederland: “Onderzoek naar de seksneutraliteit van het USB systeem” et co-fondateur de la méthodologie développée dans le projet du Ministère néerlandais des Affaires sociales et de l’Emploi.
- CCT n° 25 du 15 octobre 1975 sur l’égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, la loi du 7 mai 1999 sur l’égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne les conditions de travail, l’accès à l’emploi et aux possibilités de promotion, l’accès à une profession indépendante et les régimes complémentaires de sécurité sociale, l’AR du 14 juillet 1987 concernant le rapport annuel sur l’égalité des chances entre hommes et femmes dans les entreprises.
- Convention OIT n°100 concernant l’égalité de rémunération entre la main-d’œuvre masculine et la main-d’œuvre féminine.
- “Deuce: arbeidsmarktstatistieken vanuit een genderperspectief” - Ilse Goffin, Nico Steegmans, Mieke Van Haegendoren - SEIN (Universiteit Hasselt) - Diepenbeek - LUC - 2002.
- “De Weegschaal gewogen”. Partie du rapport 2: Méthode d’évaluation de fonctions sexuellement neutre De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, en collaboration avec l’université d’Utrecht, dans un projet du Ministère néerlandais des Affaires sociales et de l’Emploi, février 2001.
- Données quantitatives livrées par les entreprises participantes.
- “Een onderzoek naar de loonverschillen tussen de seksen - De maatregelen van de drie belangrijkste actoren op de arbeidsmarkt: de overheid, de vakbonden en de werkgevers.” - Jimmy Baes, Tina Capiou en Kris Marlein - 2002
- Nattevingerwerk en discriminatie - HR Square - Brussel - oktober 2005.
- “Égalité de rémunération entre les hommes et les femmes en Europe”, ([www.eiro.eurofound.eu.int/print/2002/01/study/tn0201103s.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int/print/2002/01/study/tn0201103s.html)).
- “Egalité de rémunération hommes-femmes, Une approche comparée entre la France et le Québec”, par Eric Pouliquen et Pierre Peticlerc, Le Journal du Barreau, volume 32, numéro 11, 15 juin 2000.
- “Equal Pay and Gender-neutral Job Evaluation in Belgium: Not a question of ‘can’t’ but of ‘won’t’” - Peter van der Hallen Steunpunt WAV/HIVA - Discussion Paper, 2003.
- Etude de la littérature par EGid (Hec-Ulg) et SEIN (Universiteit Hasselt).
- “Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l’égalité salariale”. Institut pour l’égalité des hommes et des femmes. Initiative de la Direction de l’égalité des chances avec le soutien du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale et le Fonds Social Européen.
- Fiches info équité “l’évaluation des emplois” et “le contrôle des biais sexistes” réalisé par la Commission de l’équité salariale du Québec ([www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)).
- Gestion des ressources humaines, Nizet J., Pichault F. (2000), Paris, Seuil, coll. Point.
- Groupe-cible organisé avec les représentants des employeurs néerlandophone et francophones et experts en classification de fonctions de la délégation des travailleurs.
- “Guide de bonnes pratiques pour l’égalité de rétribution dans la négociation collective”, Inguldad salarial en la negociación colectiva, Informe final y guuía de Buenes practicas, projet réalisé dans le contexte de la stratégie communautaire de l’égalité des chances entre les hommes et les femmes (2001-2005). Promoteur: Union General Trabajadores de l’Espagne.- ce guide comprend notamment un questionnaire pour la vérification des conventions collectives. Interviews sur base du fil conducteur en annexe, prélevé par SEIN (Universiteit Hasselt) et EGid (Hec-Ulg) avec les représentants de l’employeur et des travailleurs des entreprises participantes.

- La Loi sur l'équité salariale: une démarche complexe à plusieurs volets, M-T Chicha, 1998 Gestion, printemps, pp. 23-33.
- "Les déterminants des salaires des cadres", Le Bulletin de l'Observatoire des Cadres, supplément CADRES-CFDT, n°394, n°6, février 2001.
- "Les salaires des hommes et des femmes: des progressions particulièrement inégales en début de vie active", Centre d'études et de recherches sur les qualifications, (Marseille) 219; mai 2005, ([www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)).
- "Manuel de formation syndicale sur l'équité salariale," IE et ISP, Brochure "l'équité salariale, maintenant", ISP, "Dossier d'information sur l'équité salariale" (ISP) (site de IE: [www.ei-ie.org/payequity/FR](http://www.ei-ie.org/payequity/FR)). Autre outil mis au point: Trousse pédagogique "L'équité salariale, comment?" (IE).
- Projet EVA 2: "Etude concernant la neutralité sexuelle du système analytique de classification de fonctions". Consortium Berenschot / SEIN (Universiteit Hasselt / EGiD (Hec-Ulg).
- "Projet de Loi relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes," Ministère de la parité et de l'égalité professionnelle de la République française. ([www.premier-ministre.gouv.fr/ministere\\_parite\\_egalite\\_professionnelle](http://www.premier-ministre.gouv.fr/ministere_parite_egalite_professionnelle)).
- "Studie naar de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt" - Annie Hondeghem, Sarah Scheepers, Annelies Decat - Leuven: Instituut voor de Overheid, 2004 - 230 p.
- Article 119 du traité sur l'U.E. (actuellement article 141) et la Directive CE du 10 février 1975 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.
- "Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen)" Een kritische essay over de geslonskloof - Gert Theunissen en Luc Sels - Leuven - Uitgeverij Acco - 2006.

## B. Liens

### [www.iefh.be](http://www.iefh.be) - "La référence dans l'approche de l'écart salarial"

Au printemps 2007, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a lancé un nouveau site web consacré au projet EVA. Entre-temps, le site s'est enrichi et tous les efforts sont faits pour fournir des informations actualisées et complétées régulièrement. Jetez d'ores et déjà un œil aux différentes sections qui composent ce site. Vous pourrez ainsi vous faire une idée précise de la démarche et des façons d'éviter la discrimination lors de l'élaboration de votre classification de fonctions. En outre, le site comprend également des instruments utiles qui vous aideront à aborder l'écart salarial au sein de votre organisation.

Si vous avez des questions ou des suggestions à nous soumettre, n'hésitez pas à envoyer un mail à l'adresse suivante: [egalite.hommesfemmes@meta.fgov.be](mailto:egalite.hommesfemmes@meta.fgov.be)



***Une publication de  
l'Institut pour l'égalité  
des femmes et des hommes***

Rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles  
dans le cadre du projet EVA

***Avec le soutien***

de la Cellule fédérale du Fonds social européen  
et du SPF Emploi, Travail, Concertation sociale

