

# Check-list

*Non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions*



INSTITUT  
POUR L'ÉGALITÉ  
DES FEMMES  
ET DES HOMMES



# Colophon

**Commanditaire:**

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes  
Rue Ernest Blerot 1, 1070 Bruxelles  
t. +32 2 233 41 75 - f. +32 2 233 40 32  
egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be  
www.iefh.belgium.be

**Auteurs:**

Diane Pardon (CSC-LBC-NVK)  
Yves Vergeylen (CGSLB-ACLVB)  
Johan Van Eeghem (SETCa)  
Carla Rijmenams (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes)

**Rédacteur final:**

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes  
Carla Rijmenams

**Lay-out et impression:**

Cypres

**Traduction:**

Belga Translations sprl-bvba  
Wilkens c.s

**Editeur responsable:**

Michel Pasteel  
Institut pour l'égalité des femmes et des hommes

**Numéro de dépôt:**

D/2010/10.043/3

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.  
This publication is also available in English.  
Diese Publikation ist auch auf Deutsch vorhanden.

# Introduction

L'écart salarial entre les hommes et les femmes est toujours une réalité. Le fait que les femmes choisissent plus souvent des secteurs moins payants, qu'elles travaillent plus fréquemment à temps partiel et accèdent dès lors moins souvent à des fonctions supérieures explique en partie cet écart. Une partie de cette fracture salariale ne s'explique cependant pas et est sans doute imputable à des discriminations fondées sur le sexe dans les classifications de fonctions utilisées.

Les partenaires sociaux ont souligné à plusieurs reprises l'importance qu'ils accordent au respect du principe d'égalité de rémunération des hommes et des femmes. Partant du constat que l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes n'est pas toujours une réalité, la CCT n°25ter oblige les secteurs et les entreprises qui ne l'auraient pas encore fait à évaluer et, si nécessaire, à corriger leurs systèmes d'évaluation de fonctions et leurs classifications salariales de manière à éviter les discriminations.

Les autorités fédérales veulent aider les partenaires sociaux en leur fournissant différents outils permettant de mener à bien cet exercice difficile. La check-list, qui peut être utilisée pour détecter les discriminations fondées sur le sexe dans les classifications de fonctions, est commentée ci-dessous.

Cet instrument d'évaluation, qui a été développé par un groupe d'experts<sup>1</sup> (partenaires sociaux et de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes), comprend deux parties : une check-list et un texte d'accompagnement. Ce texte précise et justifie les questions reprises dans la check-list. L'utilisateur peut ainsi se rendre compte du but des questions posées. Le texte permet en outre de mieux comprendre les facteurs qui président à une classification des fonctions neutre en termes de genre. Le mode d'emploi constitue à la fois un instrument d'évaluation et une recommandation pour l'élaboration de systèmes d'appréciation.

L'attribution de scores permet de se faire une idée de la mesure dans laquelle le système utilisé répond aux exigences de la neutralité de genre. Des traitements inégaux peuvent se produire dans l'ensemble de la procédure de classification de fonctions. Voilà pourquoi toutes les étapes ont été reprises dans l'évaluation. Il est en effet important de rester vigilant durant tout le processus.

Lors de l'élaboration de la check-list, nous avons choisi d'utiliser autant que possible les instruments existants. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a en effet déjà développé plusieurs instruments en collaboration avec les partenaires sociaux dans le cadre du projet « EVA », afin de détecter et d'éliminer la discrimination existante dans les systèmes de classification de fonctions. Le mode d'emploi « Classification de fonctions sexuellement neutre » du projet EVA a constitué le point de départ de l'élaboration de la check-list ; il est disponible en ligne sur le site web de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes ([www.iefh.belgium.be](http://www.iefh.belgium.be)). L'emploi de ce manuel est donc recommandé en tant que complément à l'instrument présenté ici.

---

<sup>1</sup> Le groupe de travail est composé de Diane Pardon (LBC-NVK), Yves Vergeylen (CGSLB-ACLVB), Johan Van Eeghem (SETCa) et Carla Rijmenams (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes).



## Non sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions

A ■ Non

B ■ Plus ou moins non

C ■ Ne sait pas

D ■ Plus ou moins oui

E ■ Oui

### 1. Introduction projet évaluation des fonctions

#### 1.1. Démarrage de commissions et définition approche du projet

1.1.1. Il y a-t-il une représentation proportionnelle et équilibrée des fonctions et des sexes?

    

#### 1.2. Procédures: approche du projet et définition d'accords

1.2.1. Il y a-t-il un accord sur le principe "à travail égal, salaire égal"?

    

1.2.2. Il y a-t-il des procédures prévues qui associent tout le monde, hommes et femmes, à chaque étape du processus?

    

#### 1.3. Importance du choix d'un système non sexiste

1.3.1. Le système choisi est-il analytique?

    

1.3.2. Fait-on appel à un consultant?

    

■ Si oui : passer à la question 1.4.1. ■ Si non :

1.3.3. Il y a-t-il une répartition proportionnelle des caractéristiques hommes et femmes dans le système propre à l'entreprise?

    

1.3.4. Les scores à attribuer dans le système propre à l'entreprise sont-ils en rapport avec les efforts requis du travail?

    

#### 1.4. Importance de la communication ouverte

1.4.1. Avant: Tous les collaborateurs reçoivent-ils les informations nécessaires sur l'objectif de la classification, le système et le processus?

    

1.4.2. Pendant: Tous les collaborateurs reçoivent-ils les informations nécessaires sur l'évolution des travaux?

    

1.4.3. Après: Tous les collaborateurs reçoivent-ils les informations nécessaires sur la description et la classification de fonction, sur les procédures d'appel et de maintenance?

    

#### 1.5. Formation pour membres de la commission et collaborateurs

1.5.1. Tous les membres ont-ils reçu une formation sur le système, avec une attention pour les pièges contribuant à la discrimination de l'évaluation de fonction?

|   |                   |
|---|-------------------|
| A | Non               |
| B | Plus ou moins non |
| C | Ne sait pas       |
| D | Plus ou moins oui |
| E | Oui               |

## 2. Phase préparatoire

### 2.1. Organigramme

2.1.1. Il y a-t-il un organigramme clair ?

### 2.2. Inventaire de fonctions

2.2.1. Toutes les fonctions, donc également les fonctions typiquement féminines, sont-elles reprises?

■ Si oui : passer à la question 2.3.1. ■ Si non:

2.2.2. Il y a-t-il une raison objective pour laquelle des fonctions ne sont pas reprises dans l'exercice?

### 2.3. Titres de fonction

2.3.1. A-t-on évité une référence au sexe, dans le titre de la fonction?

■ Si oui: passer à la question 2.3.3. ■ Si non:

2.3.2. Utilise-t-on l'indication (H/F)?

2.3.3. A-t-on essayé d'éviter que les dénominations de fonctions masculines donnent l'impression qu'elles comportent plus de responsabilité que les noms de fonctions féminines?

### 2.4. Désigner des porte-parole de fonctions

2.4.1. A-t-on accordé de l'attention au choix des porte-parole de fonctions féminins?

## 3. Descriptions de fonctions

### 3.1. Elaboration des descriptions de fonctions

3.1.1. A-t-on sélectionné suffisamment de titulaires de fonction pour pouvoir reproduire le contenu de la fonction correctement?

### 3.2. Descriptions de fonctions: contenu et exigences de qualités minimaux

3.2.1. La description de fonction comprend-elle toutes les informations pour pouvoir l'évaluer?

3.2.2. Les descriptions de fonctions sont-elles toujours établies selon le même schéma ?



# Check-list

|   | A ■ Non               | B ■ Plus ou moins non | C ■ Ne sait pas       | D ■ Plus ou moins oui | E ■ Oui               |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>3.3. Approche équilibrée des caractéristiques hommes et femmes</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |
| 3.3.1. Dans le système de classification de fonction utilisé, toutes les caractéristiques de fonctions estimées pertinentes relèvent-elles des critères d'évaluation ?  | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> |
| 3.3.2. Ces critères d'évaluation sont-ils décrits de manière claire et univoque?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.3.3. Les critères d'évaluation sont-ils non susceptibles d'interprétations diverses et non sexistes ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.3.4. Les critères sont-ils représentatifs des fonctions à évaluer?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.3.5. Les critères d'évaluation sont-ils également applicables aux fonctions typiquement féminines?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.3.6. A-t-on évité qu'une gradation élevée (respectivement un haut niveau) soit uniquement associée à une ou plusieurs fonctions (la plupart exercées par des hommes) par lesquelles des fonctions typiquement féminines obtiennent systématiquement un résultat aux niveaux de gradation inférieures? | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| 3.3.7. Tous les critères d'évaluation ont-ils été appliqués de manière cohérente ?  | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| <b>3.4. Rôle de l'analyste de fonctions</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |
| 3.4.1. L'analyste de fonctions est-il suffisamment en contact avec la problématique de non sexisme ?  | <input type="radio"/> |
| <b>3.5. Approbation description de fonction par le/la titulaire de fonction et dirigeant</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| 3.5.1. Les descriptions de fonctions sont-elles approuvées par les titulaires de fonction et le(s) dirigeant(s)?  | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| 3.5.2. A-t-on prévu suffisamment de possibilités pour apporter d'éventuels ajouts ou corrections?   | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| <b>4. Evaluer les fonctions</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>4.1. Evaluer objectivement au moyen de critères et éviter des fautes d'évaluation</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| 4.1.1. Les préjugés ont-ils été évités lors de l'application des critères d'évaluation et leur définition?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.1.2. Les pondérations (scores, poids) peuvent-elles suffisamment se justifier?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.1.3. A-t-on évité que des caractéristiques et prestations typiquement masculines soient plus considérées que les caractéristiques féminines?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.1.4. L'évaluation s'est-elle toujours déroulée avec la même série de critères d'évaluation et ce systématiquement et de manière cohérente ?   | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| 4.1.5. Toutes les fonctions ont-elles été étudiées et évaluées avec tous les critères postules?   | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |
| 4.1.6. A-t-on évité la double comptabilisation lors de l'évaluation d'une caractéristique de fonction?  | <input type="radio"/> |                       |                       |                       | <input type="radio"/> |

|   | A ■ Non               | B ■ Plus ou moins non | C ■ Ne sait pas | D ■ Plus ou moins oui | E ■ Oui               |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| 4.1.7. Lors de la pondération, a-t-on évité de tenir compte du travail à temps partiel ou de l'âge ?                            | <input type="radio"/> |                       |                 |                       | <input type="radio"/> |
| 4.1.8. Pour la pondération, a-t-on uniquement tenu compte de la fonction et non du fonctionnement du titulaire de la fonction ? | <input type="radio"/> |                       |                 |                       | <input type="radio"/> |

#### 4.2. Contrôle d'évaluation

|  |                       |  |                       |  |                       |
|--|-----------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|
| 4.2.1. A-t-on effectué un contrôle en faisant une comparaison deux par deux des fonctions hommes et femmes ? | <input type="radio"/> |  |                       |  | <input type="radio"/> |
| 4.2.2. Les experts en classification de fonctions ont-ils réalisé un contrôle de qualité et de cohérence ?   | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |

### 5. Développement d'une classification

#### 5.1. Lay-out d'une classification

|  |                       |  |  |  |                       |
|--|-----------------------|--|--|--|-----------------------|
| 5.1.1. A-t-on évité des groupes liés au sexe (fonctions masculine et fonctions féminines?) | <input type="radio"/> |  |  |  | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|--|--|--|-----------------------|

### 6. Entretien d'une classification

#### 6.1. Procédures d'entretien

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 6.1.1. Dans les procédures d'entretien, a-t-on suffisamment veillé à ce que tous les collaborateurs (tant femmes que hommes) aient la possibilité de faire actualiser leurs descriptions et évaluation de fonction en cas de changements fondamentaux dans le contenu de la fonction ? | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

## Résultats:

Dans les colonnes A à C, les réponses ne valent aucun point.  
 Dans les colonnes D et E, les réponses valent 1 point, chacune.  
 Additionner les résultats des colonnes D et E.

- **Mauvais (de 1 à 10 points):** le système n'offre aucune garantie de classification des fonctions non sexiste. Le risque de traitement inégal des fonctions féminines est grand.
- **Attention (de 11 à 20 points):** vous êtes sur la bonne voie, mais il y a encore de nombreux problèmes dans l'application. Le risque de traitement inégal des fonctions féminines est très réel.
- **Bien (de 21 à 30 points):** le système doit mettre sur pied un traitement identique des fonctions masculines et féminines. La vigilance est toutefois indiquée. Il y a encore de failles rendant possible un traitement inégal des fonctions féminines.
- **Très bien (de 31 à 40 points):** le système satisfait aux exigences pour un traitement égal des fonctions masculines et féminines. Restez toutefois attentifs, de sorte que de nouveaux risques de traitement inégal des femmes ne s'infiltreront pas.



## Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions

La valorisation des fonctions est un des moyens permettant de mettre en pratique le principe "à travail égal, salaire égal". Lors du choix du système de valorisation des fonctions, il y a donc lieu d'opter pour un système garantissant la neutralité en termes de sexe. Des études révèlent que les systèmes analytiques offrent les meilleures garanties à cet égard. A condition cependant que ceux-ci soient appliqués correctement. Cela implique le respect de conditions strictes quant au processus à suivre et aux procédures.

1. Choisissez un système analytique sexuellement neutre.
2. Veillez à ce que le processus de valorisation des fonctions se déroule de manière sexuellement neutre.
3. Garantissez la neutralité sexuelle au niveau des procédures.

Evidemment, le meilleur remède consiste à sensibiliser toutes les parties concernées et à formuler des recommandations en ce qui concerne la neutralité sexuelle de la valorisation de fonctions. Par ailleurs, l'égalité des femmes et des hommes au niveau de la valorisation des fonctions ne bénéficie pas uniquement aux femmes mais également aux hommes. Les préjugés et les clichés sexuels présents lors de la valorisation de fonctions peuvent avoir un effet nuisible et discriminatoire dans les deux sexes.

Le processus global pour aboutir à une valorisation des fonctions se compose de plusieurs étapes. Nous vous donnons volontiers quelques conseils pour éviter les discriminations entre femmes et hommes.

### 1. INTRODUCTION D'UN PROJET DE VALORISATION DES FONCTIONS

---

#### 1.1. Création de commissions et définition du mode d'approche du projet

Dans l'étape préliminaire, une commission d'accompagnement paritaire est constituée. Il est conseillé d'associer également des femmes au niveau de ces commissions, lors de l'élaboration des procédures et pendant l'accompagnement du projet de valorisation des fonctions. Elles pourront ainsi influencer les décisions prises au cours du processus et attirer l'attention sur certains points et angles d'approche en matière d'égalité des chances. Le rôle des femmes dans ces commissions, et évidemment aussi des hommes, est précisément de veiller au traitement égal tout au long du processus de valorisation des fonctions.

Attention: la présence de femmes dans de telles commissions n'offre pas automatiquement une garantie de neutralité sexuelle. Tant les femmes que les hommes peuvent prendre des décisions basées sur des clichés sexuels.

### Posez-vous donc la question suivante:

---

- Y a-t-il, au sein de la commission, une représentation proportionnelle et équilibrée selon la fonction et le sexe?

## 1.2. Procédures: définir le mode d'approche du projet & les accords

Il s'avère que la valorisation des fonctions conduit à plus d'égalité salariale entre hommes et femmes lorsqu'il existe une procédure formelle et systématique. Cela implique concrètement qu'un certain nombre de démarches ont été entreprises, à savoir:

- on s'est accordé sur un planning en matière d'activités et de moments décisionnels,
- les commissions ont été mises sur pied et les rôles de toutes les parties concernées ont été clairement définis,
- il existe des accords relatifs à l'introduction d'objections et à l'actualisation de la classification (procédure de recours et d'actualisation),
- les personnes concernées ont été formées quant à la thématique de la valorisation des fonctions.

Prêtez suffisamment de soin et d'attention à la participation active des femmes tout au long du projet de valorisation des fonctions. Si les femmes ne participent guère ou pas aux procédures, par exemple lors de la rédaction de l'inventaire des fonctions ou de l'établissement des descriptions de fonction, elles ne pourront pas non plus influencer les décisions prises tout au long du processus.

### Posez-vous donc les questions suivantes:

---

- Y a-t-il un accord sur le principe 'à travail égal, salaire égal'?
- Les procédures prévoient-elles que tous, hommes et femmes, soient impliqués à chaque phase du processus?

## 1.3. L'importance du choix d'un système sexuellement neutre

Lors de la phase préliminaire, il y a lieu de choisir un système de classification des fonctions qui tient compte de la spécificité du secteur ou de l'entreprise. L'existence de différents systèmes de valorisation des fonctions ne facilite guère le choix. Evidemment, il vaut mieux opter pour un système offrant un maximum de garanties en termes de neutralité sexuelle. Des recherches empiriques sur l'influence de divers types de systèmes de valorisation des fonctions et de procédures d'évaluation confirment que les systèmes analytiques - à condition d'être appliqués



correctement - augmentent la chance d'une égalité de salaire pour les hommes et les femmes. Par contre, d'autres systèmes, comme la comparaison par paires et le ranking, offrent moins de garanties.

Des études montrent qu'un système sexuellement neutre répond à un nombre de critères<sup>2</sup>:

1. Le système doit être **analytique**, c'est-à-dire qu'il doit analyser et valoriser des fonctions sur la base de critères de valorisation préalablement définis, bien décrits et convenus par les interlocuteurs sociaux (c'est-à-dire des points de vue ou caractéristiques de fonctions).
2. Le système doit valoriser toutes les caractéristiques de fonctions dans l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire que le système doit analyser et valoriser des fonctions en tenant compte de **tous les aspects** qui sont importants dans l'exercice d'une fonction. A cet égard, un certain nombre de **caractéristiques essentielles** doivent être analysées et valorisées dans tous les cas, à savoir les connaissances, la responsabilité, les capacités et les conditions de travail (inconvenients).
3. Le système doit globalement utiliser différents critères (masculins et féminins). Les caractéristiques masculines et féminines doivent apparaître de façon proportionnelle dans l'élaboration du système.
4. Le système doit permettre **une approche équivalente** des possibilités de **pondération** des caractéristiques des fonctions masculines et féminines, c'est-à-dire que les deux groupes de caractéristiques doivent au moins pouvoir obtenir des scores équivalents.
5. **Les valeurs** attribuées par le système doivent **être proportionnelles à l'effort requis par le travail**, c'est-à-dire que les valeurs attribuées par caractéristique de fonction doivent être cohérentes dans leurs rapports internes et par rapport à la valeur globale attribuée.
6. Le système doit être **appliqué intégralement** dans l'entreprise, c'est-à-dire que toutes les fonctions de l'entreprise, en largeur ainsi qu'en longueur, doivent être valorisées avec le même système. On peut admettre une exception à cette condition pour des entreprises de très grande taille et complexes, où la structure de l'organisation rend nécessaire l'utilisation de sous-systèmes pour différents groupes de fonctions.



### Posez-vous donc les questions suivantes:

- Le système choisi est-il analytique?
- Fait-on appel à un consultant?
- Si non:
  - Y a-t-il une répartition proportionnelle de caractéristiques masculines et féminines dans le système propre à l'entreprise?
  - Les scores à attribuer dans le système propre à l'entreprise sont-ils proportionnels à l'effort requis par le travail?

<sup>2</sup> X., De la classification à la rémunération. Projet de recherche dans le cadre du Quatrième programme d'action de la Commission européenne. Rapport de la visite de travail aux Pays-Bas, Bruxelles, Ministère de l'Emploi et du Travail e.c.a. Université Gand, 1997, p. 27-29.

## 1.4. L'importance d'une communication ouverte

L'information du personnel constitue un élément important du processus de valorisation des fonctions. Une organisation désireuse d'instaurer un système de valorisation des fonctions devra le rendre acceptable pour les collaborateurs. Une manque d'information du personnel et l'absence d'un langage clair relatif au projet peuvent susciter une forte résistance au projet de valorisation, voire le faire échouer. Des accords, des garanties ou des procédures manquant de précision peuvent conduire à des malentendus et gêner, voire bloquer, le bon déroulement du processus de valorisation des fonctions. Les résistances peuvent être éliminées en associant, dès le début, tous les collaborateurs au projet et en communiquant à de manière uniforme sur le projet. L'information du personnel joue dès lors un rôle important, aussi bien avant que pendant et à l'issue du projet d'évaluation des fonctions. Cela pourra se faire par exemple sous forme d'une brochure d'information et/ou un bulletin d'information.

### Posez-vous donc les questions suivantes:

---

- Avant: tous les collaborateurs reçoivent-ils l'information utile concernant le but de la classification, du système et du processus?
- Pendant: tous les collaborateurs reçoivent-ils l'information utile concernant l'avancement des travaux?
- Après: tous les collaborateurs reçoivent-ils l'information utile concernant les descriptions de fonction, la classification des fonctions, la procédure de recours et d'actualisation?

## 1.5. Formation pour les membres de la commission et pour les collaborateurs

Les préjugés et les clichés sexuels relatifs aux hommes et aux femmes sont des généralisations qui font partie de notre culture. Ces préjugés interviennent souvent de façon inconsciente et cela tourne vite à la discrimination. Les préjugés et les clichés ont des conséquences néfastes sur le processus de classification des fonctions. Songeons par exemple à la possibilité d'une valorisation plus faible des fonctions exécutées essentiellement par des femmes. Des études révèlent que l'on ne se rend guère ou pas compte de la discrimination sexuelle existant au niveau de la valorisation des fonctions. Il est dès lors important de sensibiliser, à travers de formations et d'entraînement, toutes les parties concernées à la discrimination au niveau de la valorisation des fonctions.

### Posez-vous donc la question suivante:

---

- Est-ce que tous les collaborateurs ont reçu une formation relative au système, qui attire leur attention sur les pièges qui favorisent la discrimination au niveau de la valorisation des fonctions?



## 2. PHASE PRÉLIMINAIRES

---

### 2.1. Organigramme

Un organigramme est établi, permettant d'avoir un aperçu clair de la structure organisationnelle existante et des fonctions qui y sont intégrées. L'absence d'un tel organigramme et de l'approbation de celui-ci pourra générer des difficultés par la suite lorsque les fonctions devront être intégrées dans un cadre (organigramme). Certaines fonctions manquent de repères et commencent à «flotter».



**Posez-vous donc la question suivante:**

---

- Y a-t-il un organigramme clair?

### 2.2. Inventaire des fonctions

Un projet de valorisation des fonctions commence par l'établissement d'un inventaire complet de toutes les fonctions exercées au sein d'une organisation. Cela signifie l'identification de toutes les fonctions des hommes et des femmes. A cet égard, il faut également tenir compte des fonctions à temps partiel et temporaires, souvent assurées par des femmes. En principe, toutes les fonctions de l'organisation doivent être décrites, analysées et valorisées.

Lors de l'établissement de l'inventaire, veiller à ne pas formuler les fonctions de manière trop large. Il est frappant de constater que ce sont surtout des fonctions administratives, exécutives ou d'appui occupées principalement par des femmes qui sont regroupées dans une seule description de fonction (p.ex. secrétaire, collaboratrice administrative, ...) alors que les fonctions plus techniques, les fonctions de cadre ou les fonctions dirigeantes font l'objet d'une description distincte et détaillée.

Si certaines fonctions ne sont pas reprises, il est important de motiver pourquoi, afin de ne pas susciter de problèmes à cet égard dans une phase ultérieure.



**Posez-vous donc les questions suivantes:**

---

- Est-ce que toutes les fonctions, donc aussi les fonctions typiquement féminines, ont été reprises?
- Sinon, existe-t-il une raison objective justifiant l'exclusion de certaines fonctions de l'exercice?

## 2.3. Titres de fonction

Il doit y avoir une relation univoque et reconnaissable entre le titre de la fonction et son contenu. Soyez donc attentifs aux titres des fonctions: ils peuvent être interprétés comme renforçant ou allégeant le niveau, par exemple collaborateur service du personnel ou assistant HRM.

Ne vous laissez pas non plus induire en erreur par des titres de fonction typiquement masculins ou féminins, par exemple un secrétaire versus une secrétaire. Parfois, des titres de fonction typiquement masculins sonnent comme s'ils impliquaient plus de responsabilités que des fonctions féminines. Par exemple, quelle est la différence entre une coordinatrice d'un département et le chef de service? Parfois une titulaire féminine d'une fonction est dénommée "assistante de" alors que dans la pratique elle exerce peut-être les mêmes activités que la personne dont elle est l'assistante.

Évitez autant que possible toute référence sexuelle dans les titres de fonction. Si cela s'avère inévitable pour des raisons linguistiques, utilisez alors toujours la mention (H/F).

### Posez-vous donc les questions suivantes:

---

- Est-ce que le titre de la fonction évite de faire référence au sexe (p.ex. téléphoniste, réceptionniste, ...)?
- Sinon, la notion (H/F) est-elle utilisée?
- Est-ce que les titres de fonction masculins ne paraissent pas impliquer plus de responsabilité que les titres de fonction féminins?

## 2.4. Désignation de porte-parole pour les différentes fonctions

Le comité d'accompagnement désignera les fonctions qui seront impliquées dans le processus de valorisation. Les titulaires des fonctions ou les détenteurs des fonctions (ceux ou celles qui exercent la fonction) sont désignés afin de fournir des données relatives au contenu de la fonction. Ils agissent en tant que porte-paroles pour leur fonction. Lors de la désignation des porte-paroles, veillez à la présence de porte-paroles féminines et soyez attentifs à leur participation. L'expérience montre en effet que les femmes et les hommes jugent différemment l'importance de certains éléments d'une fonction, ou qu'ils définissent les mêmes choses de façon différente. Il se peut que des éléments qui semblent évidents aux yeux d'un travailleur, soient soulignés explicitement par un autre.

### Posez-vous donc la question suivante:

---

- A-t-on prêté attention au choix de porte-paroles féminines pour les différentes fonctions?



## 3. DESCRIPTION DES FONCTIONS

---

### 3.1. Rédaction des descriptions de fonction

Le/la porte-parole d'une fonction, la personne qui occupe la fonction concernée, est une source d'information privilégiée. Faites attention à la représentation des deux sexes. Il va sans dire qu'un entretien avec le chef direct est lui aussi important. Il ou elle pourra encore apporter des données pertinentes supplémentaires pour la description de fonction.

Un entretien de fonction et, dans certaines situations, une visite sur le lieu du travail donne beaucoup d'informations et s'avère idéal pour tester les informations et les conditions générales relatives à une fonction. Un questionnaire préparatoire précis sera de nature à abaisser le seuil et à fournir des informations objectives.

Le rôle d'analyste de fonction est très important. Il ou elle est responsable de l'interprétation correcte de l'information sur la fonction et de l'analyse objective et critique du contenu de la fonction conformément aux exigences du système et des normes retenues par le titulaire du système.

#### Posez-vous donc la question suivante:

---

- Est-ce qu'un nombre suffisant de titulaires de fonctions ont été sélectionnés pour pouvoir donner un contenu correct de la fonction?

### 3.2. Contenu minimum et exigences qualitatives

La description doit en tout cas répondre à quelques conditions minimales:

- être claire, cohérente et exhaustive: utiliser un langage simple et évitez d'employer un jargon propre au métier et à l'entreprise; l'information doit être à ce point claire qu'elle ne se prête qu'à une seule interprétation.
- avoir un caractère reconnaissable: la description de fonction doit refléter la réalité, c'est-à-dire que le (la) titulaire de la fonction concerné(e) doit se reconnaître dans la description de sa fonction.
- être uniforme et conforme aux exigences du système de valorisation des fonctions choisi.
- être définie de manière sexuellement neutre: ce n'est pas parce que certaines tâches sont traditionnellement confiées à des femmes qu'elles ne devraient pas être définies: cuisiner, nettoyer et mettre de l'ordre, tout cela n'est pas inné, pas plus que la rigueur, l'habileté et le pouvoir de concentration.
- ne pas donner d'identification sexuelle en ce qui concerne le/la porte-parole de la fonction, à travers le titre de la fonction, les appellatifs ou les pronoms personnels (par exemple, introduire la description des activités par un verbe, plutôt que par le sujet).
- donner une idée de ce que l'on fait et non pas de la manière dont on le fait (il ne s'agit donc pas du fonctionnement de la personne en question).

### Posez-vous donc les questions suivantes:

- La description de fonction comporte-t-elle toute l'information permettant de la valoriser?
- Les descriptions de fonction sont-elles établies selon le même canevas/modèle?

## 3.3. Approche équilibrée des caractéristiques masculines et féminines

Les caractéristiques féminines spécifiques doivent s'exprimer dans la même mesure dans les points de vue ou critères et ne peuvent être valorisées à des niveaux de gradation inférieurs. Veillez donc à ce que des caractéristiques de fonction telles que

- |                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| ■ minutie             | ■ tact                                |
| ■ discrétion          | ■ intégrité                           |
| ■ propreté et hygiène | ■ travail répétitif et de cycle court |
| ■ serviabilité        | ■ représentativité                    |
| ■ patience            | ■ empathie                            |
| ■ écouter             | ■ soigner                             |

figurent dans les descriptions de fonctions au même titre que

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| ■ autorité                 | ■ tâches physiques lourdes                                  |
| ■ travailler à l'extérieur | ■ développement de la stratégie et consultance en stratégie |
| ■ organisation             | ■ travaux techniques etc.                                   |
| ■ diriger                  | ■ responsabilité commerciale, financière et matérielle      |

Tous les critères de valorisation doivent être décrits et définis de telle manière qu'ils soient applicables aux fonctions tant masculines que féminines. Dans certains systèmes de valorisation des fonctions, certains critères de valorisation qui ne sont pas directement typiques pour des fonctions masculines ou féminines telles que l'indépendance, la responsabilité, la créativité, la complexité, la connaissance, sont décrits de telle manière qu'ils agissent en faveur des fonctions masculines. Exemples: mettre l'accent sur la responsabilité financière et commerciale, les connaissances techniques ou de management et décrire les responsabilités en termes d'organisation.

Une autre critique porte sur le fait qu'un certain nombre de descriptions de critères et de niveaux ne sont pas univoques, de sorte qu'elles se prêtent à plusieurs interprétations et qu'une telle liberté d'interprétation puisse donner lieu à des discriminations sur la base du sexe. Songeons par exemple à la différence que recèlent les notions de 'coordinatrice' et de 'chef de service'.

Parfois, certains niveaux de points de vue sont liés à un seul type de fonction. Par exemple, la notion de "créativité" est liée à des fonctions d'ingénieur, ou celle de "complexité" à des travaux demandant des capacités techniques professionnelles.



Dans un certain nombre de systèmes de valorisation de fonctions on utilise aussi des exemples pour décrire les critères. Si, dans ce cas, on n'utilise que des exemples de fonctions typiquement masculines et non de fonctions typiquement féminines, cela pourrait nuire à la valorisation des fonctions féminines. Par exemple, si pour le point de vue "travail lourd", on ne prend en compte que le fait de soulever des objets lourds tels que des sacs de ciment, le risque existe de ne pas voir valorisé le fait de soulever des personnes.

### Posez-vous donc les questions suivantes:

- Toutes les caractéristiques de fonction jugées pertinentes dans le système de valorisation des fonctions utilisé font-elles partie des critères de valorisation?
- Ces critères de valorisation sont-ils décrits de manière précise et univoque?
- Les critères de valorisation ne sont-ils pas sujets à interprétations et sont-ils sexuellement neutres?
- Les critères sont-ils représentatifs pour les fonctions à valoriser?
- Les critères de valorisation sont-ils aussi applicables à des fonctions typiquement féminines?
- A-t-on évité qu'une gradation supérieure soit associée exclusivement à une ou plusieurs fonctions (généralement occupées par des hommes) faisant en sorte que des fonctions typiquement féminines se retrouvent à des niveaux de gradation inférieurs?
- Tous les critères de valorisation ont-ils été appliqués de manière cohérente?

## 3.4. Rôle de l'analyste de fonctions

L'analyste de fonction concerné doit procéder de façon objective et en prêtant suffisamment d'attention à la thématique de l'égalité des chances. Il ou elle remplit un rôle crucial pour garantir un traitement égal en interprétant l'information de manière sexuellement neutre lors de la description, l'analyse et la valorisation de la fonction.

### Posez-vous donc la question suivante:

- L'analyste de fonction est-il suffisamment sensibilisé à la problématique de la neutralité sexuelle?

## 3.5. Approbation de la description de fonction par le/la titulaire de la fonction et par le chef

Une fois la description de fonction terminée, elle est soumise pour approbation au/à la titulaire de la fonction. Le chef immédiat et le management devront eux aussi marquer leur accord sur cette description: finalement, il appartient à la direction de définir le contenu d'une fonction ou de composer l'un ensemble de tâches.

### Posez-vous donc les questions suivantes:

---

- Les descriptions de fonction sont-ils approuvées par le/la titulaire de la fonction et par le(s) dirigeant(s)?
- A-t-on prévu suffisamment de possibilités d'apporter éventuellement des ajouts ou des corrections?

## 4. VALORISER LES FONCTIONS

---

### 4.1. Valoriser de manière objective sur la base de critères et éviter les erreurs de valorisation

Toutes les fonctions décrites et approuvées sont valorisées selon le système choisi. Une description de fonction minutieusement analysée et approuvée constitue la base de la valorisation de la fonction. La valorisation même s'effectue sur base des caractéristiques de fonction et selon le système de valorisation choisi.

Il faut veiller tout spécialement au double comptage de critères associés. Par exemple: diriger et être responsable de personnel ne peuvent être comptés deux fois. De même en ce qui concerne les critères "diriger" et "motiver les gens", etc. (aspects valorisés sous le critère communication).

### Posez-vous donc les questions suivantes:

---

- Tous les préjugés ont-ils été évités lors de l'application des critères de valorisation et leur description?
- Les pondérations se justifient-elles suffisamment (scores, poids)?
- A-t-on évité de valoriser des caractéristiques et prestations typiquement masculines à un niveau plus élevé que des caractéristiques féminines?
- La valorisation s'est-elle toujours effectuée sur la base de la même série de critères de valorisation et ce de manière systématique et cohérente?
- Toutes les fonctions ont-elles été examinées et valorisées en utilisant tous les critères préconisés?
- A-t-on évité les doubles comptages lors de la valorisation d'une caractéristique de fonction?
- A-t-on évité, lors de la pondération, de tenir compte du travail à temps partiel ou de l'âge?
- La pondération a-t-elle tenu compte exclusivement de la fonction et non du fonctionnement du/de la titulaire de la fonction?



## 4.2. Contrôle de la valorisation

Une bonne manière de contrôler les valorisations consiste à comparer les fonctions entre elles à l'issue du processus de valorisation. On sélectionne quelques paires comparables de fonctions masculines et féminines à différents niveaux organisationnels. Une pair comprend une fonction masculine et une fonction féminine ayant été valorisées à hauteur plus au moins égale en termes de points. Ensuite, on analyse la description et la valorisation des paires sélectionnées en recherchant des incohérences éventuelles.

En outre, il est conseillé qu'à l'issue du processus, la direction de l'entreprise mette l'ensemble du système ainsi que les descriptions de fonctions, les résultats détaillés de la valorisation (c.-à-d. les gradations) et la répartition en classes ou catégories de fonctions à la disposition des experts en classification des fonctions de la fédération patronale et des organisations syndicales. Ces personnes pourront, en toute indépendance, procéder à l'évaluation du système en termes de cohérence et d'objectivité des valorisations.



### Posez-vous donc les questions suivantes:

- A-t-on procédé à un contrôle à l'aide d'une comparaison de paires de fonctions masculines et féminines?
- Les experts en classification de fonctions ont-ils effectué un test de qualité et de cohérence?

## 5. ELABORATION D'UNE CLASSIFICATION

### 5.1. Lay-out d'une classification

Lors de la délimitation des classes, il faut veiller à ce qu'un groupe ou cluster de fonctions féminines ne se retrouve pas systématiquement dans une classe inférieure ou qu'il ne soit refoulé sous la limite de classe. En plus, cela complique l'accession à une classe supérieure et empêche la comparaison entre les groupes de fonctions. La manière de tracer la limite entre 2 classes ou groupes de fonction et l'argumentation pour ce faire sont également importantes.

Lorsque les classes ont été délimitées et qu'elles ont été définies ou décrites (descriptions des classes ou des niveaux), il est indiqué de formuler celles-ci de manière sexuellement neutre. Lors de la délimitation des classes de fonctions, il est préférable de se laisser guider par les lignes de rupture naturelles présentes dans les résultats de la valorisation des fonctions et par un modèle mathématique justifiable (toujours la même tranche de points, tranche de points ascendante pour chaque classe, modèle de classes conçu en termes de pourcentages, ...).

### Posez-vous donc la question suivante

---

- Y a-t-il des clusters liés spécifiquement au sexe (fonctions masculines contre fonctions féminines)?

## 6. MISE À JOUR DE LA CLASSIFICATION

---

Une fois la classification élaborée et mise en œuvre, elle doit être tenue à jour. De nouvelles fonctions ou des fonctions modifiées doivent être intégrées dans le modèle existant. Veillez dès lors à ce que tous les collaborateurs (et leurs chefs) puissent signaler, par ex. chaque année, que leur description de fonction est dépassée et devra être adaptée. Lorsque le contenu de la fonction a été fondamentalement adapté, celle-ci doit être revalorisée. Veillez, lors de l'implémentation des procédures, à ce que les femmes et les hommes puissent utiliser cette possibilité, par ex. en demandant formellement à tous les travailleurs si leur fonction doit être révisée. On évite ainsi de voir seulement les braillards ou les personnes assertives faire appel à la procédure de mise à jour.

### Posez-vous donc la question suivante:

---

- La procédure de mise à jour veille-t-elle suffisamment à ce que tous les collaborateurs (tant les femmes que les hommes) aient la possibilité de faire actualiser la description et la valorisation de leur fonction en cas de modifications fondamentales du contenu de celle-ci?

## 7. LIEN AVEC LA RÉMUNÉRATION

---

Lors des négociations salariales, les classes de fonctions sont transformées en classes salariales. Par conséquent, les fonctions d'une valeur égale ou d'un poids égal donneront droit à un même salaire. Cependant, le salaire d'un travailleur ne se compose en général pas exclusivement d'un salaire lié à la fonction. Soit d'autres composantes salariales y sont souvent intégrées, comme des primes supplémentaires (p.ex. pour compenser des heures supplémentaires, de soir ou de week-end, du travail dangereux, ...). Soit on accorde des rémunérations extra-légales sous la forme de titres-repas, d'assurance hospitalière ou de groupe, etc. Dans certaines entreprises, outre un salaire fixe (salaire lié à la fonction), on utilise aussi une rémunération variable. Tous ces éléments peuvent donner naissance à un écart salarial entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise. Par conséquent, prêtez également une attention suffisante, lors du couplage de la classification des fonctions à la rémunération, au traitement égal des hommes et des femmes! Sinon, les femmes et les hommes n'auront toujours pas une rémunération égale, même si leur fonction a fait l'objet d'une valorisation sexuellement neutre!

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes – Rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles  
Tél. : +32 2 233 41 84 - Fax : +32 2 233 40 32 - [egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be](mailto:egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be) - [www.iefh.belgium.be](http://www.iefh.belgium.be)



INSTITUT  
POUR L'ÉGALITÉ  
DES FEMMES  
ET DES HOMMES