



# **Classification de fonctions sexuellement neutre**

*Mode d'emploi*





# **Classification de fonctions sexuellement neutre**

*Mode d'emploi*

***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/2006/10.043/11

# Table des matières

<i>Avant-propos</i> <b>A travail de valeur égale, salaire égal... EVA y travaille!</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1</b> <b>Egalité de rémunération pour un travail égal</b> .....	<b>9</b>
1. Qu'entend-t-on par "travail égal"?	9
2. Où en est la législation?	9
3. Les écarts de salaires: faits et explications	10
4. Evaluation de fonctions: une chance pour... l'égalité des chances	12
5. La discrimination fondée sur le sexe dans l'évaluation des fonctions	14
<b>Chapitre 2</b> <b>Les systèmes d'évaluation des fonctions</b> .....	<b>17</b>
1. Evaluation de fonctions: apparences et réalités	17
2. Un aperçu des systèmes	19
3. L'approche d'un projet d'évaluation des fonctions	24
4. Fonctions, quelles fonctions?	25
5. La plus-value de l'évaluation des fonctions pour l'organisation	25
<b>Chapitre 3</b> <b>Un processus en 7 phases</b> .....	<b>27</b>
Phase 1 – Phase initiale : introduction du projet	28
Phase 2 – La phase préparatoire : analyser et dresser l'inventaire des fonctions	30
Phase 3 – Décrire les fonctions	34
Phase 4 - Evaluer les fonctions	40
Phase 5 – La mise au point de la classification	42
Phase 6 – L'élaboration de la structure des salaires	43
Phase 7 – Instauration et suivi	46
<b>Chapitre 4</b> <b>Accords et procédures: la garantie d'un bon résultat</b> .....	<b>47</b>
1. Les procédures sont très importantes	47
2. Le protocole entre les syndicats et l'analyste de fonctions	47
3. Evaluation des fonctions dans le cadre de la concertation sociale	47
4. Les procédures	48
5. L'engagement des différentes parties concernées	51
<b>Chapitre 5</b> <b>Nouvelles tendances: la gestion des compétences</b> .....	<b>53</b>
1. Introduction	53
2. Qu'est-ce que la gestion des compétences?	53
3. Origine de la gestion des compétences	53
4. Profils de compétences	54
5. Domaines d'adaptation de la gestion des compétences	55
6. Principes et rôles lors de l'introduction de la gestion des compétences	58
7. Points d'attention de la gestion des compétences	59
<b>Bibliographie</b> .....	<b>61</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>63</b>
1. Glossaire	65
2. Exemple de protocole concernant la classification de fonctions	66
3. Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins,	72
4. Recueil d'indicateurs pour l'égalité des chances dans le cadre de l'évaluation de fonctions	79



## Avant-propos

# A travail de valeur égale, salaire égal... EVA y travaille!

### **Toujours des problèmes malgré la législation ?**

Les législations européenne et belge ont repris depuis longtemps le principe du "salaire égal pour un travail de valeur égale" pour les femmes et les hommes, un principe qui constitue la clé de voûte de l'égalité de traitement des femmes et des hommes. Dans la pratique, un écart salarial persiste encore souvent entre les salaires des travailleurs masculins et féminins.

L'existence de cet écart salarial est expliqué, dans la littérature spécialisée, par un certain nombre de facteurs relatifs parmi lesquels des différences dans la formation et l'ancienneté, des différences dans le déroulement de la carrière, la ségrégation du marché du travail et la dévalorisation des fonctions et critères de fonctions typiquement féminins (ces derniers sont également connus sous la dénomination de "discrimination dans l'évaluation de fonction").

La politique d'égalité des chances s'intéresse à cette problématique depuis de nombreuses années. La recherche de solutions satisfaisantes pour contrer l'inégalité de rémunération a fait l'objet de nombreuses campagnes, études et projets. Une des constatations émises porte sur le fait que la problématique de la discrimination dans l'évaluation de fonctions est trop peu connue par les parties impliquées dans ce processus. Les stéréotypes et les pratiques discriminatoires font encore, inconsciemment, partie intégrante du processus d'évaluation de fonctions. C'est la raison pour laquelle l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a développé – avec le soutien financier du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et du Fonds social européen – le projet EVA.

### **EVA y travaille**

EVA est l'abréviation d'Évaluation Analytique des fonctions. Des instruments<sup>1</sup> ont été élaborés en collaboration avec les partenaires sociaux lors des diverses phases du projet. Ces instruments constituent une aide à l'introduction de nouvelles classifications de fonctions et un stimulant à la révision des anciens systèmes. L'objectif principal du projet est d'amener les partenaires sociaux à faire le pas vers les systèmes de classification de fonctions sexuellement neutres.

Pour développer un système sexuellement neutre, il est crucial que toutes les parties impliquées dans l'évaluation des fonctions et dans la négociation salariale aient conscience du fonctionnement des mécanismes discriminatoires et une connaissance approfondie de l'ensemble du processus.

### **Les règles de base en un mot**

Ce manuel a pour ambition, d'une part, d'apporter plus de clarté dans les principes de base des systèmes d'évaluation de fonction et, d'autre part, de mettre en garde contre les risques de la discrimination dans le processus d'évaluation de fonctions. Outre les dangers, nous présentons aussi la meilleure manière d'intégrer pratiquement une classification sexuellement neutre et, d'ainsi, garantir l'égalité de salaire pour un travail de valeur égale.

Dans les différents chapitres, nous nous arrêterons sur la signification de l'égalité dans le processus d'évaluation de fonctions (**chapitre 1**) et nous donnerons un aperçu des différentes méthodes d'évaluation de fonctions (**chapitre 2**). Pour chaque phase du processus d'évaluation de fonctions, seront données des recommandations permettant de garantir la neutralité sexuelle (**chapitre 3**). Seront également mis en lumière les pièges de procédure et le rôle de tous les intervenants (**chapitre 4**). Dans le dernier chapitre, on reviendra sur la nouvelle tendance: la gestion des compétences.

Ce manuel peut servir de fil rouge pour toute personne responsable ou ayant de l'intérêt pour l'évaluation de fonctions et la formation des salaires. Les spécialistes tels que les négociateurs, les experts en classification de fonctions et les conciliateurs sociaux sont souvent confrontés à ces problématiques. Mais les personnes impliquées dans la réalisation d'un processus d'évaluation de fonctions (responsables du personnel, collaborateurs des secrétariats sociaux, travailleurs et employeurs, inspecteurs des lois sociales, etc.) y sont également confrontés et trouveront eux aussi des conseils utiles dans ce manuel.

### **En quoi cela vous concerne ?**

L'évaluation de fonction est à la base de votre salaire. Lors des différentes étapes du processus, la fonction reçoit une valeur qui détermine un certain salaire qui sera lié à cette fonction.

<sup>1</sup> Téléchargez gratuitement les publications et les instruments sur le site web: [www.iefh.be](http://www.iefh.be) ou demandez-les à l'adresse e-mail : [egalite.hommesfemmes@meta.fgov.be](mailto:egalite.hommesfemmes@meta.fgov.be)

Si l'évaluation de votre fonction n'est pas réalisée de manière correcte, vous ne serez pas rémunéré correctement.

### ***Est-ce que tout est dit?***

Nous sommes conscients que l'écart salarial ne disparaîtra pas complètement par l'application d'une évaluation objective et sexuellement neutre des fonctions. D'autres facteurs sont également responsables de l'écart salarial. Tant qu'ils seront maintenus, un écart salarial persistera.

### ***Vouloir, mais ne pas pouvoir ?***

Ce manuel est une incitation à vous mettre au travail au sein de votre propre environnement de travail. La classification de fonctions détermine également votre salaire ! Nous conseillons donc à tout le monde de travailler activement à ce processus, car il ne s'agit pas d'une question de capacité mais de volonté !

Les partenaires sociaux se sont engagés dans le cadre de ce projet et nous les en remercions sincèrement.

Par ordre alphabétique :

- > Sonja Kohnenmergen (FEB-VBO),
- > Geneviève Laforet (CSC),
- > Franci Larondelle (ACV),
- > Diane Pardon (LBC),
- > Sabine Slegers (CGSLB - ACLVB),
- > Gitta Vanpeborgh (FGTB-ABVV),
- > Yves Vergeylen (CGSLB-ACLVB).



# Chapitre 1

## Egalité de rémunération pour un travail égal

### 1. Qu'entend-t-on par "travail égal"?

#### *Evaluation "au jugé": insuffisant*

L'égalité de rémunération pour un travail égal est un thème important de la politique de l'égalité des chances. Par "travail égal", on entend un "travail de valeur égale".

Travail égal, valeur égale, ... cela semble simple et évocateur. Mais il en va autrement dans la réalité. Car comment savoir quels sont les travaux de valeur égale? Pour certains emplois, vous savez tout de suite s'ils sont plus lourds ou plus difficiles que d'autres. Mais il existe tant de fonctions et de dénominations différentes qu'une évaluation "au jugé" des fonctions ne suffit pas pour établir des comparaisons correctes. Lorsque vous choisissez cette "évaluation" pour établir une rémunération équitable, vous ne pouvez certainement plus vous reposer sur l'impression. Dans ce cas, vous avez besoin de méthodes systématiques et de systèmes.

#### *Systèmes: imparfaits*

Des systèmes d'évaluation des fonctions existent. Mais penser que le problème de la discrimination fondée sur le sexe est ainsi entièrement résolu, est malheureusement faux. Evaluer des fonctions ne consiste pas seulement à opter pour une approche scientifique et objective car, dans la mise au point et l'application de ces systèmes recèlent des mécanismes cachés qui conduisent à la discrimination. L'évaluation de fonctions repose sur l'emploi de critères mais des préjugés et des stéréotypes peuvent exercer une influence sur le choix, la description, l'interprétation de ces critères et sur leur importance.

C'est pourquoi il est stipulé à l'article 3 de la CCT n°25 (convention collective de travail) que les systèmes d'évaluation des fonctions ne peuvent jamais déboucher sur la discrimination, ni par le choix des critères, ni par leur pondération ni par le système de transposition des valeurs d'évaluation en composantes de la rémunération.

Les systèmes d'évaluation des fonctions sont élaborés et mis en œuvre par des personnes. Or, les préjugés et les stéréotypes sont le propre de l'être humain. Mieux nous connaissons les mécanismes cachés, plus nous serons conscients de leur influence, et mieux nous pourrions les détecter et les éviter.

#### *Détecter et éviter les pièges*

Ce guide pratique a pour ambition de vous guider dans le dédale du jargon de l'évaluation de fonctions, de vous présenter différents systèmes et de vous donner quelques conseils pour éviter les pièges de la discrimination.

Grâce à la théorie et aux exemples pratiques, vous aurez non seulement une meilleure connaissance du fonctionnement du système, mais vous serez également préparé lorsque vous serez concerné personnellement par un projet d'évaluation des fonctions.

Il se peut que vous participiez déjà, en tant que travailleur, à un projet de ce genre. Mais ce manuel peut également servir de référence à d'autres intervenants tels les partenaires sociaux, l'inspection des lois sociales, le secrétariat social, le responsable du personnel, la direction, le médiateur social, l'auditeur du travail, etc.

Même pour un spécialiste de l'évaluation des fonctions, ce résumé des étapes les plus importantes ne sera pas superflu. Pour l'égalité des chances dans l'évaluation des fonctions, les connaissances techniques et les compétences ne suffisent pas. Ce qui importe, c'est que vous soyez sensible au sujet et que vous vouliez donner des chances égales à toutes et tous.

### 2. Où en est la législation?

#### *L'Europe pose les bases*

Au niveau européen, il existe depuis longtemps une législation appropriée. Déjà en mars 1957, l'article 119 du Traité de Rome arrêta le principe "A travail égal, salaire égal". Traduisait-il une préoccupation majeure pour l'égalité de traitement des hommes et des femmes? Non, on avait alors surtout peur de la concurrence déloyale. Dans certains Etats de l'Union européenne, les écarts de salaires entre les hommes et les femmes étaient, en effet, parfois très importants.

Et pourtant, cette législation est très progressiste. Il n'est pas seulement question de travail identique, mais aussi de travail de valeur égale. Et cela veut dire qu'une comparaison est nécessaire entre les diverses fonctions et qu'il faut donc procéder à une évaluation des fonctions.

## En Belgique: encore du pain sur la planche

En Belgique, les directives de la CEE relatives au principe de l'égalité de traitement ont été transposées dans la loi du 4 août 1978. Tous les aspects du travail y sont abordés, à l'exception de la rémunération car les négociations salariales relèvent en effet du domaine de la concertation sociale.

Les partenaires sociaux ont repris dans la convention collective de travail n° 25 – rendue obligatoire par l'A.R. du 9 décembre 1975 – le principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale. On peut lire à l'article 3, traitant de l'évaluation des fonctions que *“l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins doit être assurée dans tous les éléments et conditions de rémunération, y compris, lorsqu'ils sont utilisés, les systèmes d'évaluation des fonctions. En aucun cas, les systèmes d'évaluation des fonctions ne peuvent entraîner de discrimination, ni dans le choix des critères, ni dans leur pondération, ni dans le système de transposition des valeurs d'évaluation en composantes de la rémunération.”*

La CCT n°25 est aujourd'hui rendue obligatoire et doit être annexée au règlement de travail. Elle a entraîné une adaptation des dispositions clairement discriminatoires dans d'autres conventions collectives de travail. Mais elle n'a toutefois pas apporté de solution au problème de la discrimination dans les systèmes d'évaluation de fonctions utilisés. Aucune étude ne s'est penchée sur cette question. Par cet “oubli”, cette convention collective de travail a elle-même laissé la porte ouverte à des pratiques discriminatoires.

Le fait d'introduire une plainte est par ailleurs très difficile dans la pratique, vu que la charge de la preuve repose sur le travailleur. Il était difficile de prouver que la discrimination était établie et donc de faire valoir le principe de traitement égal. Mais la législation<sup>1</sup> a été adaptée et la preuve est désormais à charge de l'employeur. Celui-ci ne peut en outre licencier un travailleur qui déposerait plainte ou mènerait une action judiciaire basée sur une discrimination salariale.

## 3. Les écarts de salaires: faits et explications

### Un rattrapage modeste

Le temps où le salaire des femmes était fixé dans des CCT particulières aux femmes, où il était calculé sur base d'un pourcentage du salaire des hommes, est heureusement révolu depuis longtemps. Et pourtant, la situation évolue difficilement. Quelques chiffres évocateurs.

Lorsque l'on examine la différence en pourcentage entre le salaire moyen des femmes par rapport à celui des hommes, on constate qu'en 1977, celle-ci était de 39,8% pour les employés contre 30% pour les ouvriers. Durant les vingt années suivantes, cet écart s'est réduit pour arriver en 1995 à 29,9% pour les employés et à 20,8% pour les ouvriers. Le tableau ci-dessous donne une évolution du salaire brut mensuel moyen, mais force est de constater qu'en 2004, les femmes gagnent toujours 85% du salaire des hommes.

### EVOLUTION DU SALAIRE BRUT MENSUEL MOYEN EN EUROS\*\*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Femmes	1.907,26	1.974,19	2.098,79	2.165,28	2.230,52	2.343,09
Hommes	2.340,60	2.392,26	2.502,22	2.528,73	2.678,56	2.756,76
Ecart salarial**	18,51	17,48	16,12	14,37***	16,73	15,01

Source: Direction générale Statistique et Information économique – Enquête sur la structure des Salaires

\* Ces données sont basées sur les salaires des travailleurs à temps plein dans les secteurs C-K de la nomenclature NACE

\*\* Ecart salarial (Relative Wage Gap): l'écart entre le salaire moyen des femmes et des hommes en comparaison avec celui des hommes est l'indicateur le plus souvent utilisé.

\*\*\*L'écart salarial relativement bas en 2002 doit sans doute être imputé à la marge d'erreur dans les données.

1. La loi du 7 mai 1999 (M.B. 19 juin 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.

## Explications objectives

Une partie de ces écarts de salaires peut s'expliquer par certains faits objectifs:

- > un modèle de carrière différent: les femmes travaillent davantage à temps partiel, alternent plus souvent des périodes d'activité avec des périodes d'inactivité, passent plus fréquemment d'un emploi à temps plein à un emploi à temps partiel, et vice versa.
- > les faibles possibilités d'ascension des femmes sur l'échelle hiérarchique.
- > le phénomène de la ségrégation: les femmes travaillent dans un nombre limité de secteurs et dans des secteurs à bas salaires.
- > La liberté dans le choix de la composition du "paquet" salarial: par ex., les femmes négocient plus souvent des horaires plus flexibles qu'une augmentation de salaire.

Mais même si vous tenez compte de ces éléments, une partie des écarts de salaires entre les deux sexes ne s'explique toujours pas. Car même entre des hommes et femmes exerçant la même fonction et ayant une formation et une ancienneté identiques, il existe des différences qui ne peuvent qu'être le fruit de la discrimination.

On consacre de plus en plus d'attention à la formation des salaires, car c'est durant ce processus qu'apparaît une déformation. Et c'est précisément dans ce processus que l'évaluation de fonctions joue un rôle important.



L'évaluation des fonctions est la base même sur laquelle repose la formation de la rémunération.

## De nombreuses théories

L'existence des écarts de salaires a donné naissance à plusieurs théories qui s'efforcent de cerner le phénomène. Vous constaterez à la lecture de ce qui suit qu'une théorie n'exclut pas l'autre, mais qu'elles se complètent.

1. Selon la théorie du "**capital humain**", les écarts de salaires entre hommes et femmes sont la conséquence des différences de formation, d'expérience et d'ancienneté. Selon cette théorie, les femmes investiraient moins dans la formation, car leur participation au processus du travail est moins intensive.

Des enquêtes menées en Belgique et à l'étranger révèlent toutefois que cette théorie ne fournit qu'une explication très fragmentaire. Le degré de formation des femmes s'est en effet considérablement élevé et le niveau de leur expérience professionnelle se rapproche de plus en plus de celui des hommes. Les écarts de salaires moyens restent pourtant constants.

2. Certains sociologues expliquent que la **ségrégation du marché du travail** est le grand responsable des écarts de salaires, car les hommes et les femmes travaillent dans des parties du marché du travail différentes. A ce propos, il s'agit de distinguer ségrégation horizontale et ségrégation verticale.

D'une part, il y a la **ségrégation horizontale**: les femmes se concentrent dans les soins de santé, l'enseignement, la distribution, le nettoyage, etc; tandis que la présence des hommes prédomine dans d'autres branches d'activité et professions (ou fonctions). Les femmes travaillent généralement dans des secteurs peu rémunérateurs (métiers liés au bien-être); leur rémunération reste en moyenne inférieure à celle des hommes qui eux travaillent dans des secteurs plus prospères.

Il y a ensuite une **ségrégation verticale**: les femmes se retrouvent pour la plupart dans des fonctions subalternes alors que les hommes sont plus nombreux dans des fonctions de cadre.

Un lien existe entre ces deux types de ségrégations qui ne sont évidemment pas hermétiques. Le niveau de fonction moyen des professions traditionnellement féminines est inférieur à celui des professions traditionnellement masculines tandis que le pourcentage de femmes occupant des fonctions bien rémunérées est très faible.

3. Fort proche de la précédente, la **théorie du "double marché du travail"** divise le marché du travail en plusieurs compartiments. Plus schématiquement, le marché du travail est divisé en deux segments séparés par des "frontières" structurelles. Dans le segment supérieur, les emplois se caractérisent par la sécurité d'emploi, des salaires élevés et des possibilités de promotion. Le segment inférieur – ou secondaire – en revanche, englobe des emplois où il n'y a ni sécurité d'emploi, ni salaires élevés, ni possibilité de promotion.

Cette "structure duale" traverse les fonctions et le groupe de travailleurs. Les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans le segment secondaire du marché du travail.

4. La théorie du **“crowding effect”** explique la baisse des salaires par le fait que trop de femmes se présentent pour un nombre limité d'emplois. Ceci correspond au phénomène de ségrégation évoqué ci-dessus et selon lequel les femmes se retrouvent dans un nombre limité de secteurs et de fonctions.
5. Enfin, certains expliquent les écarts de salaires par la **discrimination dans l'évaluation des fonctions**. On donnerait une évaluation plus faible aux fonctions essentiellement exercées par des femmes qu'à celles occupées avant tout par des hommes. Nous examinerons plus en détail cette théorie dans cette publication.

## 4. Evaluation de fonctions: une chance pour... l'égalité des chances

### *Les femmes et le travail: un peu d'histoire*

Aujourd'hui, on trouve tout à fait normal que le travail des femmes soit rémunéré. Mais il n'en a pas toujours été ainsi. Au fil de l'histoire, les femmes ont été attirées vers le marché du travail ou en ont été rejetées. Elles formaient une “réserve” de travail.

Jusqu'aux environs de la fin du XVI<sup>e</sup> siècle, les femmes occupaient en fait une position de force sur le marché du travail. La maison familiale en effet souvent un lieu de travail où des activités industrielles à caractère familial s'exercent dans des petits ateliers. Jeunes et vieux, hommes et femmes, tous les membres de la famille participent.

### **La révolution industrielle**

La révolution industrielle va sérieusement bouleverser ces pratiques. Les hommes commencent à vendre leur force de travail, restant absents de chez eux pendant des périodes plus longues. Ainsi va naître la division: les hommes vont devenir des salariés, les femmes vont rester à la maison pour s'occuper du ménage. Mais, ce que les hommes rapportent n'étant pas toujours suffisant pour vivre, les femmes sont amenées à chercher à leur tour du travail dans l'industrie. Pour les employeurs, l'affaire s'avère intéressante puisque cette réserve de travail féminine leur procure un moyen de pression pour maintenir les salaires des hommes à un niveau bas.

Lorsque l'industrie textile connaîtra son essor, les femmes et les enfants se révèlent alors particulièrement habiles dans le travail de routine et acceptent de travailler en échange de salaires de misère. Des femmes mariées travaillent également, mais la bourgeoisie trouve ce comportement scandaleux. Car travailler revient à reconnaître la pauvreté.

### **La Première Guerre mondiale**

En apportant son lot de nouvelles activités, la Première Guerre mondiale va modifier une grande partie de ce tableau. Comme la majorité des hommes sont au front, les employeurs recrutent des femmes qui, durant ces années, vont permettre à leurs familles de survivre malgré les pénuries aiguës en nourriture et en combustible. Les femmes vont être actives dans tous les domaines: les champs, les usines, les services publics, les transports en commun, les soins médicaux,...

Au retour des hommes après la guerre, les femmes vont voir, le cœur gros, disparaître leurs emplois et, surtout, leurs possibilités d'indépendance et d'autonomie économique. Les mesures adoptées par les pouvoirs publics sont décourageantes: les femmes mariées ne peuvent prétendre à des allocations de chômage et les entreprises doivent s'en tenir à un certain quota de travailleuses. Malgré cela, un travail rémunéré constitue pour de nombreuses veuves de guerre le seul moyen de nouer les deux bouts.

### **La Seconde Guerre mondiale**

A peu de choses près, la Seconde Guerre mondiale va connaître un scénario semblable: pénurie de jeunes travailleurs et engagement de femmes. Mais à la fin de la guerre, la donne est légèrement meilleure pour les femmes puisque la reconstruction entraîne cette fois la création d'emplois. Jusque dans les années 50, on trouvera logique que des jeunes femmes, célibataires, travaillent à l'extérieur. Elles peuvent ainsi constituer leur trousseau et, une fois mariées, réintègrent le foyer. Le travail des femmes est découragé et rester à la maison est récompensé: les allocations familiales sont majorées et les mères de famille au foyer perçoivent une indemnité supplémentaire.

### **La tendance s'inverse**

A la fin des années 50, la tendance s'inverse. Le travail rémunéré des femmes est à nouveau encouragé, surtout parce qu'elles constituent une main-d'œuvre bon marché mais aussi une réserve pratique: en temps de pénurie sur le marché, tout est mis en œuvre pour les mettre au travail;

lorsque le marché est saturé, elles sont les premières à être renvoyées à la maison.

Avec une facilité déconcertante, on sort ou on range des arguments et des principes du tiroir.

Peu à peu, certaines fonctions deviennent de plus en plus nettement typiquement féminines. C'est ainsi que la Poste ne voit que des avantages dans le recrutement de téléphonistes féminines. Pas seulement leur voix, mais aussi d'autres qualités les rendent particulièrement appropriées pour ce travail: "En premier lieu, elles assimilent très rapidement les choses et elles sont délicates dans leurs gestes. En deuxième lieu, elles s'adaptent mieux que les hommes et les jeunes à un travail assis et sont plus patientes lorsqu'elles restent longtemps à leur place. En troisième lieu, les salaires pour lesquels travaillent uniquement des téléphonistes masculins des catégories inférieures, attirent des femmes des classes élevées."

Outre le doigté et la minutie, les femmes engagées comme dactylos ou secrétaires offrent, semble-t-il, d'autres qualités évidentes: "Elles n'estimaient pas si nécessaire que cela de grimper dans la hiérarchie, leur salaire était inférieur à celui des hommes et, bien souvent, il ne fallait pas payer de pension pour elles."<sup>3</sup>.

Pour les femmes mariées, la situation reste fort difficile. On estime que la femme, considérée comme "reine du ménage", est naturellement prédestinée à accorder la priorité à d'autres choses. Sans le consentement exprès de son époux, une femme ne peut pas travailler à l'extérieur. Ce n'est qu'avec la loi du 30 avril 1958 que la femme aura le droit d'en décider elle-même.

### Plus de temps, moins d'enfants

En attendant, le monde ne s'arrête pas. La vie quotidienne change profondément d'aspect. L'Etat-providence se développe, le niveau de vie s'améliore, la consommation de masse prend de l'extension. L'électricité, le gaz, le chauffage central, les salles de bains, les machines à laver, les cuisinières et les frigos rendent le travail ménager nettement moins astreignant et permettent aux ménagères de gagner beaucoup de temps. Moulinex a-t-il finalement "libéré la femme"? La morale traditionnelle suit lentement. Le ménage continue à tenir le rôle principal, mais une discussion prudente est quand même possible sur le strict partage du travail entre l'homme et la femme.

Dans les années 60, la part des femmes actives se met à croître de manière visible. Les femmes ont de moins en moins d'enfants grâce à la contraception. Elles reçoivent une meilleure formation et l'idée de l'égalité des chances d'épanouissement pour l'homme et la femme gagne sans cesse du terrain. Des arguments matériels jouent également un rôle: pour maintenir le niveau de vie en hausse, un deuxième revenu important.

Les femmes travaillent de plus en plus, mais uniquement dans un nombre limité de professions. Sous l'effet d'idées diverses sur leur nature et leur destination naturelle, elles sont dirigées vers des professions d'enseignement, de soutien et de soins, vers des activités de routine. On ne leur reconnaît pas d'autres capacités. Et, surtout, on a peur de la réaction des hommes face à l'arrivée des femmes dans une entreprise.

### Des normes en train de vaciller

A la fin des années 60, le mouvement d'émancipation de la femme pose franchement le problème de l'inégalité entre les femmes et les hommes. Ce mouvement réussit à faire vaciller les normes inébranlables de ce que sont et peuvent faire les femmes. Dans les années 70, les pouvoirs publics, sous la pression de ce mouvement, essayent pour la première fois, timidement, de mener une politique d'émancipation. Dans sa phase initiale, cette politique vise surtout à modifier les mentalités.

Mais, ce n'est apparemment pas suffisant. Les rapports de force n'ont pas changé, ou peu.

Le point suivant à l'ordre du jour – dans les années 80 – est l'inégalité structurelle. Les incitants agissent: un nombre grandissant d'entreprises se rallient à l'idée d'avoir un plan d'égalité des chances pour améliorer réellement la position de la femme. Des études portent également sur la ségrégation des métiers et la structure discriminée du marché du travail.

Et aujourd'hui, l'attention se concentre sur la manière d'éliminer les écarts de salaires entre hommes et femmes.

2. A. Nyholt et J. Van Den Ende, *Geschiedenis van de rekenkunst, van kerfstok tot computer*. Schoonhoven, Academie Service, 1994, p. 95.

## La norme sociale est déterminante pour le salaire

Si quelque chose se dégage clairement de l'intermède, c'est bien le fait que les normes sociales exercent une grande influence sur le genre de travail que les femmes peuvent effectuer. Mais ces mêmes idées ont aussi un impact sur la rémunération de ce travail.

Aussi longtemps qu'on a estimé que la mission principale de la femme était de s'occuper de son ménage, son travail rémunéré a été considéré comme un salaire d'appoint. Eu égard à ce raisonnement, le travail des femmes ne devait pas, dès lors, être rémunéré de la même manière que celui des hommes. Un pourcentage suffisait. Selon cette logique, la rémunération ne tient pas compte du travail effectué, mais de celui qui l'exécute.

## Pas de formule magique malgré tout?

L'évaluation des fonctions part du principe que le salaire dépend de ce QUE l'on fait. Elle ne tient pas compte du fonctionnement (COMMENT) ou de la personnalité de celui qui l'exécute (QUI). Elle est donc le moyen idéal pour revaloriser le travail et le salaire des femmes et réduire les écarts salariaux.

Mais l'évaluation des fonctions n'est pas la formule magique. Des sociologues préviennent à juste titre que "se livrer à une évaluation des fonctions" n'offre pas de garanties suffisantes pour exclure toute discrimination. Ce n'est pas une activité neutre ; car même dans l'évaluation des fonctions, vous retrouvez un reflet des normes en cours en matière de travail. Tant que la société évaluera plus faiblement le travail des femmes, cela aura une incidence sur l'évaluation des fonctions. L'évaluation des fonctions doit donc être décrite et mise en œuvre avec le plus grand soin.



**Une évaluation des fonctions ne conduit à "l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale" que si elle répond à des conditions strictes en ce qui concerne le système, l'approche du projet et les procédures.**

## 5. La discrimination fondée sur le sexe dans l'évaluation des fonctions

Comme cela a été dit plus haut, l'évaluation des fonctions n'est pas une arme absolue de prévention contre toute discrimination fondée sur le sexe. Cette constatation demande toutefois quelques explications.

### Qu'est-ce que la discrimination fondée sur le sexe?

Dans le cas de la discrimination **DIRECTE** fondée sur le sexe, la personne est traitée différemment parce qu'elle est un homme ou une femme. Un exemple, heureusement, est réprimé par la loi: une offre d'emploi indique que l'emploi n'est pas accessible aux candidates féminines.

La discrimination **INDIRECTE** fondée sur le sexe est beaucoup plus subtile. Dans ce cas, il existe des mécanismes cachés qui entraînent des avantages ou des inconvénients selon le sexe. Il y a par exemple discrimination indirecte fondée sur le sexe lorsqu'une entreprise offre des possibilités de formation uniquement aux travailleurs à temps plein, alors que les femmes sont presque toutes occupées à temps partiel.

### Comment s'exprime-t-elle dans l'évaluation des fonctions?

La discrimination directe fondée sur le sexe est simple à décrire: les fonctions où prédominent les femmes sont moins bien évaluées que les fonctions occupées surtout par des hommes.

La discrimination indirecte fondée sur le sexe est de nouveau plus complexe. Ici, des préjugés et des stéréotypes (liés au sexe) constituent des mécanismes cachés qui faussent l'évaluation.

### Quelques exemples

Dans les fonctions typiquement masculines, les efforts physiques vont entrer en ligne de compte plus facilement que dans le cas de fonctions féminines.

Pour un ouvrier du bâtiment qui déplace des pierres, on reconnaîtra immédiatement qu'il effectue un travail lourd sur le plan physique; on perdra parfois de vue qu'une infirmière doit déployer une grande force physique pour soulever des patients.

Des critères qui sont propres aux fonctions masculines, tels que la responsabilité, le pouvoir de décision, la formation, etc., obtiennent aisément des scores plus élevés que les aptitudes à la communication, l'empathie, etc., qui sont, de nouveau, typiques des fonctions féminines. On part du principe que ces aptitudes, à l'image de la précision et de la dextérité, sont des qualités inhérentes – innées, pour ainsi dire – à une femme et qu'elles ne doivent donc pas être évaluées comme des caractéristiques requises par une fonction.

Ces préjugés et ces stéréotypes ne se manifestent pas seulement chez l'analyste de fonctions, le manager, le représentant d'un syndicat,... mais, paradoxalement, aussi chez la femme qui évalue sa propre fonction<sup>4</sup>.

Comme les femmes travaillent avant tout dans des secteurs "doux" et "faibles", à des niveaux de fonction inférieurs et dans des fonctions d'exécution, on part presque d'avance déjà du principe qu'elles seront moins bien évaluées et rémunérées. La discrimination dans l'évaluation des fonctions est donc étroitement liée au marché du travail discriminé.

## Comment neutraliser les préjugés?

Il existe donc toujours un risque que des préjugés jouent un rôle dans l'évaluation des fonctions. Ce risque, vous pouvez le réduire sensiblement en utilisant le système d'évaluation des fonctions approprié et en surveillant le mieux possible son processus d'instauration et d'application.

Mais quel système est le bon? Grosso modo, nous pouvons dire qu'il existe deux systèmes: les systèmes analytiques, dans lesquels chaque fonction est évaluée selon les mêmes critères, et les systèmes fondés sur une comparaison par couples (ou ranking), dans lesquels on compare deux fonctions. Il est évident que les systèmes analytiques offrent une plus grande chance de parvenir à une évaluation objective.

4. On trouve notamment une étude approfondie sur le rôle des préjugés dans l'évaluation des fonctions chez: C. Bajema. *De onvolledigheid van functiebeschrijvingen van vrouwenfuncties*. Groningue, Sociologisch Instituut Rijksuniversiteit Groningue, mai 1988. C. Remery et A. Van Doorne-Huiskes, *Functiewaarderingssystemen: discriminerend voor vrouwen?* Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, année 8, 1992/1, p. 7-20. O.F. Smit, *Mogelijke bronnen van vertekening bij functieanalyse. Gedrag en Organisatie*, année 5, n° 1, p. 10-37. A. Veldman, *Wikken en wegen. Verbanden tussen werkclassificatiesystemen, kwalificaties van vrouwenarbeid en gelijke beloning*. Article sur les Journées des sociologues, 1989, 19 p.



### Vous pouvez éviter la discrimination fondée sur le sexe:

- \* en utilisant des dénominations de fonction sexuellement neutres;
- \* en décrivant le contenu de la fonction indépendamment du sexe, abstenez-vous dès lors de toute référence au sexe;
- \* en décrivant toutes les caractéristiques pertinentes de la fonction, ce qui n'est pas décrit ne peut pas être évalué;
- \* en évaluant les fonctions indépendamment du sexe, ne tenez pas compte du fait qu'un homme ou une femme occupe la fonction;
- \* en évaluant chaque fonction systématiquement selon les mêmes critères;
- \* en suivant et en contrôlant minutieusement les différentes phases du processus et des procédures.





# Chapitre 2

## Les systèmes d'évaluation de fonctions

Dans le premier chapitre, nous avons vu que l'évaluation de fonctions favorisait la mise en œuvre du principe de l'égalité de rémunération pour un travail égal. Nous allons maintenant examiner de manière plus détaillée ce qu'est l'évaluation de fonctions et tout ce qui tourne autour d'elle. Dès lors, cette partie sera plus théorique que la précédente, mais il s'agit d'une étape indispensable pour pouvoir passer à la pratique. En fin de volume, vous trouverez un glossaire des termes utilisés.

### 1. Evaluation de fonctions: apparences et réalités

Lorsque l'on jongle avec des termes comme "classification de fonctions" ou "évaluation de fonctions", il est important de connaître leur signification exacte. Mais donner une définition univoque relève quasiment de l'utopie. La tâche n'est pas simple car on utilise le terme tantôt pour le but, tantôt pour le processus, voire pour le résultat. Nous sommes donc obligés de nous attarder quelques instants sur ce point.

#### Définition de la "classification de fonctions"

Plusieurs définitions existent:

- > le processus total, qui comprend l'inventaire, la description, l'analyse, l'évaluation et la classification d'une fonction;
- > la classification des fonctions dans des catégories de fonctions jugées équivalentes;
- > la compilation de "tableaux de gradation" qui sont utilisés pour déterminer la valeur relative d'une fonction afin de parvenir à une hiérarchie ou à une échelle de fonctions déterminées;
- > le système ou la méthode d'évaluation des fonctions: les systèmes analytiques à points, la comparaison par couples, le ranking.



Dans le cadre de la méthode analytique, "l'évaluation de fonctions":

- > **AU SENS STRICT:** consiste à déterminer le poids relatif d'une fonction sur base de "tableaux de gradation",
- > **AU SENS LARGE:** est le processus total de description, d'analyse et d'évaluation des fonctions.

#### Objectif de la "classification de fonctions"

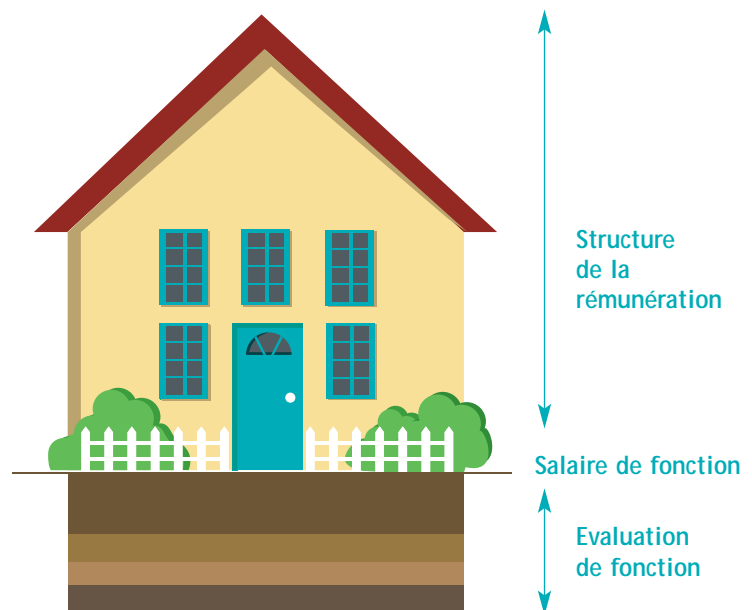


L'"évaluation des fonctions" a pour but:

- > de permettre, sur une base objective et neutre, une comparaison des fonctions et leur classement selon un ordre hiérarchique;
- > de déterminer, sur cette base, le salaire (salaire différencié sur base d'une classification des tâches) de fonctions "de valeurs égales".

Dans la plupart des entreprises, le salaire de fonction demeure le principal élément de la rémunération. L'évaluation des fonctions est donc très importante.

La classification des fonctions est la fondation sur laquelle repose la structure de la rémunération.



#### Les origines de l'évaluation de fonctions Les pionniers américains

L'évaluation des fonctions n'est pas un phénomène neuf. La classification par catégories et les disparités de rémunération des collaborateurs ont toujours existé. Que la méthode soit intuitive ou scientifique, on est toujours parti du principe que le travail complexe devait être mieux rémunéré que le travail simple. Si dans certaines entreprises et dans

certaines branches, cette distinction repose encore principalement sur l'impression, on a peu à peu pris conscience du besoin de disposer d'une base systématique et objective.

Au Moyen-Age déjà, on utilise des critères stricts pour distinguer l'apprenti, le compagnon et le maître. A la fin du siècle dernier, on développe des systèmes sur une plus grande échelle. Des institutions publiques, américaines surtout, sont les pionniers dans ce domaine. Nous retiendrons deux exemples avec, d'une part, la *United States Civil Service Commission* qui, en 1871, applique l'une des premières formes d'évaluation des fonctions, et, d'autre part, l'Administration de la Ville de Chicago qui, en 1909, opte pour un système d'évaluation des fonctions afin de contrôler le rapport entre les traitements des fonctionnaires. Dans les années trente, ces systèmes s'implantent en Amérique.

Entre-temps, le taylorisme se développe afin de promouvoir la production de masse: le travail se standardise de plus en plus et se divise en tâches partielles. Le chronométrage et l'étude des gestes de travail sont utilisés comme instruments d'analyse; la gestion de l'entreprise et l'organisation du travail deviennent des sciences. Les premiers systèmes analytiques pour les manœuvres apparaissent aux Etats-Unis dans ce contexte.

L'intérêt pour les modèles de classification ne se manifeste en Europe, surtout aux Pays-Bas et en Allemagne, qu'après la Seconde Guerre mondiale.

### **En Belgique, l'impulsion est donnée par une politique de planification des salaires.**

Les premières conventions collectives du travail (CCT), conclues en Belgique dès 1920, visent notamment à fixer un salaire minimum. Elles incitent clairement au recours à des systèmes d'évaluation des fonctions. L'instrument d'une politique de planification des salaires est introduit après 1945 et les commissions paritaires reçoivent un statut légal. En adoptant le slogan "un salaire égal pour un travail égal et une prestation égale", les pouvoirs publics font un pas de plus vers l'instauration d'une forme d'évaluation des fonctions. Les systèmes de classification du travail doivent permettre une comparaison objective et neutre, et une hiérarchisation des fonctions.

### **Des avantages pour tous**

Les salaires à la tâche, au temps et au rendement sont monnaie courante jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. La hauteur des salaires est surtout fixée subjectivement. Les travailleurs ne sont jamais certains de leurs revenus tandis que les employeurs sont confrontés à des calculs de salaires

compliqués et à des hausses de rémunérations imprévisibles. Les pouvoirs publics sont dans l'impossibilité de mener sur cette base une politique des salaires, exigée pourtant par le développement du régime de la Sécurité sociale. Toutes les parties ont donc intérêt à trouver l'un ou l'autre système de mesure qui permette de comparer objectivement des fonctions et de les subdiviser en groupes. Avec un salaire de fonction, on peut justifier objectivement les écarts de rémunération, ce qui n'exclut pas que des écarts de salaires individuels puissent subsister via la rétribution au rendement.

### **Dans les starting-blocks...**

En 1945, le "Conseil paritaire général" crée une "Commission technique générale". Jusqu'en 1948, la commission affine sa propre méthode appelée ATC. Sous la pression des associations de travailleurs, le recours à l'évaluation des fonctions est stimulé dans les entreprises.

Les grandes organisations et entreprises mettent d'ailleurs au point un système qui supprime toute possibilité d'évaluer de manière subjective les différences entre les salaires. Un instrument permettant une évaluation objective et une classification des fonctions, offrait désormais une réponse à ce problème.

### **La neutralité sexuelle dans la classification de fonctions**

Aujourd'hui, le fonctionnement d'une entreprise ou d'un organisme public n'est plus concevable sans évaluation des fonctions, appliquée aux ouvriers, aux employés et aux cadres. L'évaluation et la classification des fonctions sont devenues les éléments incontournables d'une politique de gestion intégrée des ressources humaines.

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances entre femmes et hommes, les autorités publiques ont souhaité renforcer les éléments permettant de tendre à une meilleure neutralité sexuelle dans les systèmes de classification de fonctions. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a dès lors lancé en 2001 le projet-EVA (pour Evaluation Analytique) en collaboration avec les partenaires sociaux.

Partant du principe que des systèmes de classification de fonctions analytiques sont plus neutres sur le plan du sexe et donc moins discriminants au niveau des salaires, le projet EVA entend contribuer à la promotion de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. La stratégie développée passe par la sensibilisation et la formation des partenaires sociaux, afin de les inciter à prendre en compte l'égalité salariale et à développer, le cas échéant, des classifications de fonctions analytiques sexuellement neutres.

## 2. Un aperçu des systèmes

Il existe plusieurs systèmes d'évaluation de fonctions. Vous trouverez ci-dessous un aperçu concis qui vous aidera à mieux comprendre les divers principes et approches. Nous énumérons aussi les avantages et inconvénients de chaque système et nous examinerons quelques éléments dont vous pouvez tenir compte au moment de choisir l'un ou l'autre système.

### Le classement des systèmes

#### Les principes

Les systèmes sont classés selon leurs principes. A cet égard, on établit une distinction entre:

- > ce qui est pris en considération pour évaluer, peser ou classer des fonctions

Cela peut être:

- la caractéristique ou un critère d'une fonction, par exemple un niveau du diplôme ;
- un groupe de caractéristiques de critères d'une fonction, par exemple la communication, le niveau de responsabilité, les conditions de travail, etc. ;
- la fonction dans son ensemble ;

- > et la manière d'évaluer, peser ou classer cela

Cela peut se faire:

- en évaluant ou en pesant des fonctions au moyen d'une échelle à points;
- en comparant des fonctions entre elles;
- en comparant des fonctions avec une grille de fonctions types ou de référence, déjà classées, ou avec une classification déterminée à l'avance.

### Aperçu des systèmes d'évaluation de fonctions

QUOI ? COMMENT ?	A. Plusieurs caractéristiques "critères"	B. Fonction totale	C. Une caractéristique de fonction
1. Evaluer ou peser les fonctions à l'aide d'une échelle (de points)	Systèmes de points analytiques, par ex. ATC, Hay, ORBA, USB		Méthode de durée dans le temps, par ex. Elliot Jacques
2. Comparer les fonctions entre elles et les classer		Classer les fonctions p.ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>- par comparaison,</li> <li>- par comparaison par paires,</li> <li>- par ranking</li> </ul>	Classer selon une caractéristique de fonction, par ex. exigences de formation
3. Comparer les fonctions en rassemblant de façon ordonnée des fonctions de référence ou selon une subdivision par classe préétablie		Estimation du niveau de la fonction, par ex. FNM	Méthode des liens de décision, par ex. Paterson

## Les systèmes

1. Les fonctions peuvent être évaluées sur base d'une échelle à points et selon plusieurs caractéristiques et critères. On parle alors de **systèmes analytiques à points**. Citons quelques exemples de ces systèmes: ATC, Hay, ORBA, méthode Philips, USB-Berenschot.

Ces systèmes sont fréquemment appliqués dans les entreprises belges et conviennent lorsqu'il s'agit d'évaluer un nombre élevé de fonctions. Celui qui veut les utiliser, doit toutefois disposer de la formation et de l'expérience nécessaires.

2. Des fonctions peuvent être comparées entre elles dans leur totalité. Cela peut se faire au moyen:
  - de la comparaison par paires ;
  - du ranking;
  - du classement selon le niveau de la fonction (exemple: Matrice du Niveau de la Fonction).

Ces méthodes sont simples, rapidement applicables et conviennent aussi aux organisations comptant un nombre réduit de fonctions, où il y a un consensus réciproque sur les rapports entre les fonctions.

3. Les fonctions peuvent être classées sur base d'une caractéristique ou d'un critère déterminant.

Quelques exemples:

- la méthode des liens de décision de Paterson;
- la méthode "Time-span measurement" d'Elliot Jacques.

Ces méthodes ne sont guère utilisées. En effet, il n'est pas évident qu'une seule caractéristique suffise réellement pour déterminer le niveau d'une fonction.

## Commentaires sur les systèmes

### 1. Comparer des fonctions avec une échelle à points d'après plusieurs caractéristiques ou critères

#### n Le système analytique à points

##### COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL?

En premier lieu, les fonctions sont décrites et analysées sur base de caractéristiques ou de critères choisis à l'avance et clairement définis.

Quelques exemples de critères:

- indépendance;
- connaissances;
- communication;
- conditions de travail;
- responsabilité;
- expérience;
- connaissance des langues;
- leadership;
- résolution des problèmes;
- aptitudes;
- ...

Chaque critère est ensuite évalué au moyen d'une échelle à points.

Dans cet exemple, une fonction qui implique "uniquement l'exécution", mais avec des conséquences "assez grandes" obtiendrait une pondération de  $2 \times 6 = 12$ .

#### EXEMPLE DE TABLE DE GRADATION SELON LE CRITÈRE "RESPONSABILITÉ" AVEC UN FACTEUR DE POIDS X 6

FONCTION <i>Facteur de poids: 6x</i>	CONSÉQUENCES						
	Très minces	Minces	Restreintes	Assez grandes	Grandes	Considérables	Vitales
a. Uniquement l'exécution	0,5	1	1,5	2			
b. L'exécution	1	1,5	2	3	4		
c. La réalisation	1,5	2	3	4	5		
d. L'organisation	2	3	4	5	6	8	
e. L'orientation		4	5	6	8	10	12
f. Les objectifs		5	6	8	10	12	15
g. La stratégie				10	12	15	18

Le total des points donne le poids relatif de la fonction. On peut ensuite hiérarchiser les fonctions évaluées selon le poids et les classer dans des catégories de fonctions ayant plus ou moins le même poids.

**QUELS SONT LES AVANTAGES?**

Ce système convient parfaitement aux organisations grandes et complexes. Un système à points quantitatif garantit une évaluation relativement plus objective qu'une évaluation qualitative.

Les descriptions des fonctions apportent par ailleurs une plus-value pour quantité d'autres aspects d'une politique du personnel (recrutement, sélection, accueil, plan de carrière, etc.).

**QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS?**

Ce système exige une formation intensive et une grande expérience de celui qui est chargé de l'appliquer.

**2. Comparer des fonctions dans leur totalité**

**n Comparaison par paires**

**COMMENT CELA FONCTIONNE-IL?**

Chaque fonction est comparée avec toutes les autres. La fonction qui a le poids le plus élevé au terme de l'évaluation reçoit un point. Lorsque toutes les comparaisons sont faites, on additionne les points pour chaque fonction. On effectue un classement sur cette base.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons constater que la fonction de mécanicien (3) a un poids plus élevé que celui de téléphoniste (A) ou que celui d'opérateur de production (B), mais pas plus élevé que celui de Chef Labo (D) ou que celui de vendeur (E). Le score total est de 2.

**QUELS SONT LES AVANTAGES?**

Cette méthode est simple, rapidement applicable, et convient aux petites organisations où les rapports entre les fonctions sont clairs et ne sont pas sujets à discussion.

**QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS?**

Un inconvénient majeur de cette méthode est que le poids d'une fonction est évalué d'une manière subjective. Si on veut classer un nombre important de fonctions, cette méthode prend énormément de temps. Un autre inconvénient est l'absence de description de fonctions dans cette méthode.

4. Voir plus le point 5: "La plus-value de la classification de fonctions pour une organisation"

**COMPARAISON PAR PAIRES**

	A	B	C	D	E	F	
	Téléphoniste	Opérateur de de production	Mécanicien	Chef Labo	Vendeur	Magasinier	SCORE TOTAL
1. Téléphoniste	XXXXXXXX XXXXXXXX						
2. Opérateur de production		XXXXXXXX XXXXXXXX					
3. Mécanicien			XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX				
4. Chef Labo				XXXXXXX XXXXXXX			
5. Vendeur					XXXXXX XXXXXX		
6. Magasinier						XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	

## n Ranking

### COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL?

Dans le cas du ranking, les fonctions sont classées sur base du vécu interne des rapports de fonctions entre elles. En général, c'est une commission qui détermine l'ordre. Dans ce cas, les membres de la commission doivent avoir une bonne perception des branches de l'organisation, bien connaître les différentes fonctions et pouvoir les distinguer clairement les unes des autres.

### RANKING

Opérateur salle de contrôle
Soudeur
Electromécanicien
Chauffeur de poids lourd
Chauffeur d'engin élévateur
Approvisionneur de machine

Dans cet exemple, la commission pourrait considérer que la place la plus importante (ex. chef de production) se situe au-dessus du niveau de l'opérateur de contrôle.

### QUELS SONT LES AVANTAGES?

Cette méthode est, elle aussi, simple et rapide, pour autant que les rapports internes entre les fonctions ne fassent pas l'objet d'une controverse.

### QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS?

L'expérience interne des rapports entre les niveaux ne constitue pas une base vraiment objective. Avec ce système, on n'établit pas non plus de description de fonctions.

## Comparer des fonctions avec une compilation classée de fonctions types ou de référence.

### n La MNF ou la matrice de niveau de fonction

#### COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL?

La MNF est une matrice à deux entrées. Les branches d'activités sont placées verticalement: production, vente, administration, etc., tandis que les indicateurs essentiels sont placés horizontalement par niveau de fonction. Ensuite, on va décrire schématiquement une série de fonctions de référence qui existent dans l'entreprise, les évaluer et les placer sur la matrice. Ensuite, toutes les autres fonctions seront comparées à ce groupe de fonctions de référence et insérées à leur tour sur la matrice.

#### QUELS SONT LES AVANTAGES?

Le fonctionnement de cette méthode est plutôt simple et rapide. La matrice est claire et pratique, elle convient aussi lorsqu'il faut classer un nombre plus élevé de fonctions. Toutefois, il ne peut y avoir de discussion sur le contenu des différentes fonctions. Un autre avantage est qu'on dispose déjà des descriptions des fonctions de référence.

#### QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS?

Cette méthode ne peut être appliquée sans la collaboration active du management. Lorsqu'on veut classer un grand nombre de fonctions, le volume de temps que l'on exige du management est considérable.

## Comparer des fonctions selon une caractéristique ou un critère déterminant

Les systèmes basés sur ce principe ne sont pas souvent utilisés. Nous ne nous attarderons dès lors pas sur cette méthode. En effet, il n'est pas simple de trouver une caractéristique ou un critère qui soit déterminant pour un classement des fonctions.

Ce n'est possible que dans des organisations ayant des fonctions très homogènes. Dans les pouvoirs publics, par exemple, on travaillait avec ce système jusqu'à très récemment et le "niveau de formation" était le seul critère<sup>5</sup>.

5. Pour une étude très détaillée des différents systèmes d'évaluation des fonctions, nous renvoyons à l'épais ouvrage de Colenbrander et Buningh, *Méthodes de classification des fonctions. Une étude de l'accessibilité, de l'acceptabilité et de la clarté des méthodes*. Publié par Samson en 1982, en deux parties, 1184 pages. Dans ce livre, tous les systèmes sont expliqués en détail et illustrés au moyen d'exemples. Chaque chapitre est suivi d'une abondante bibliographie.

## Quel est le “meilleur” système?

Choisir le “meilleur” système, un système qui répond aux caractéristiques de votre organisation, n'est pas un chose aisée.

Quoi qu'il en soit, notre préférence se porte sur le système analytique à points, qui peut être considéré comme relativement objectif et scientifique<sup>6</sup>. Le fait qu'il soit connu et accepté aussi bien par les entreprises que par les organisations syndicales, est un point positif important.

Si vous optez pour le système analytique à points, vous devrez également déterminer la variante que vous souhaitez utiliser: Hay, ORBA, USB-Berenschot,... Aucun système de cette série n'est parfait. Mais l'essentiel est de connaître le système de mieux en mieux, de pouvoir l'utiliser, l'interpréter et apprendre à l'exploiter au maximum.



L'évaluation des fonctions va au-delà de l'application d'un système. C'est aussi apprendre à examiner des fonctions, à interpréter ce que les gens font sous vos yeux et à traduire cela en caractéristiques de fonctions. Cette aptitude s'apprend.

## Directives à respecter lors de la sélection

Avant de fixer votre choix sur l'un ou l'autre système, vous devez d'abord répondre à quelques questions pour choisir le système qui vous convient réellement.

- \* **Le système est-il adapté à votre objectif?**  
Souhaitez-vous fonder une véritable politique de rémunération ou plus simplement lancer l'amorce d'un audit de la structure de l'entreprise ou de l'organisation du travail? La classification actuelle est-elle dépassée? Les rapports entre les fonctions se sont-ils déformés avec le temps? Les fonctions ont-elles été modifiées par l'évolution technique ou par un nouveau concept d'organisation?
  - \* **Le système est-il adapté à la nature de l'organisation?**  
Un système qui ne correspond pas à la philosophie de l'entreprise, à la structure de l'organisation ou au type de politique du personnel, ne fonctionnera pas.
  - \* **Le système est-il compatible avec d'autres instruments utilisés dans le cadre de la politique du personnel?**
- Le système est la plupart du temps utilisé comme base pour la politique salariale. On le considère plus largement et on ne perd pas de vue les possibilités qu'il offre au recrutement et à la sélection, à la formation et au développement.
- \* **Le système est-il simple et pratique?**  
Toutes les parties concernées doivent comprendre le système. Les personnes qui se chargent de l'évaluation des fonctions doivent être en mesure d'acquiescer une perception satisfaisante du système et pouvoir parvenir aux mêmes conclusions indépendamment les uns des autres.
  - \* **Le système est-il fiable et acceptable?**  
Le groupe cible doit se sentir concerné lors de l'application et donc bien être informé sur la procédure. Plus le système est simple, plus l'objectif sera facilement atteint.
  - \* **Le système est-il flexible?**  
Lorsque des changements surviennent aux niveaux interne et/ou externe – et ils sont très fréquents dans une grande organisation. Le système doit pouvoir être adapté rapidement et les fonctions actualisées ou intégrées aisément.
  - \* **Souhaitez-vous un système intégré ou un système distinct pour les ouvriers, les employés et les cadres?**  
Un système intégré offre, bien entendu, l'avantage de classer par ordre les rapports entre toutes les fonctions de l'organisation. Lorsque l'on choisit plusieurs systèmes, comme cela arrive souvent en pratique, un classement total des fonctions n'est pas possible. Il est donc également important d'être d'accord sur les groupes de personnes (cadres, employés ou ouvriers) pour lesquels les systèmes sont applicables.
  - \* **L'organisation connaît-elle suffisamment le système?**  
L'organisation connaît-elle suffisamment le système pour pouvoir l'utiliser? Existe-t-il des possibilités de formation pour les collaborateurs? Ou est-il préférable de se tourner vers un analyste extérieur?
  - \* **Le système est-il abordable financièrement?**  
A chaque système d'évaluation des fonctions, son prix. Le système doit être préparé, élaboré, introduit et entretenu. Pour une étude approfondie des fonctions et la mise au point d'une nouvelle classification des fonctions, il faut malgré tout compter un ou deux ans. Et donc un certain prix.

6. Berenschot Belgium, Annie Cornet, Mieke Van Haegendoren, “Classification de fonctions analytique: une condition pour une politique d'équité salariale”, enquête réalisée pour le compte de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Bruxelles, 2006.

\* **Dois-je choisir une recherche intégrale ou de référence?**

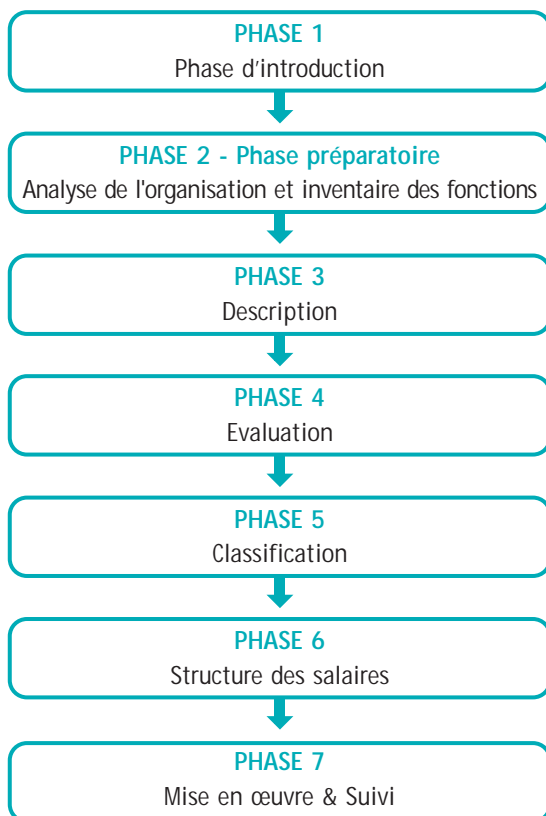
En fonction du tarif, de la gouvernance et de l'acceptation, il convient d'analyser s'il est souhaitable de décrire et d'évaluer toutes les fonctions (recherche intégrale) ou seulement un certain nombre de fonctions de référence (recherche de référence). Dans de grandes entreprises et/ou secteurs on choisit le plus souvent les recherches de référence. Dans les sociétés avec un nombre limité de fonctions, l'analyse intégrale est la plus appropriée.

### 3. L'approche d'un projet d'évaluation des fonctions

#### Un projet en 7 phases

Quel que soit le système choisi, vous suivrez toujours la même procédure lors de son instauration. En général, vous pouvez distinguer 7 phases que nous allons examiner en détail dans le troisième chapitre.

#### LE PLAN DES PHASES DE L'ÉVALUATION DES FONCTIONS



Dans chaque phase, vous devez à nouveau franchir diverses étapes. Quelles sont-elles et combien sont-elles exactement? Cela dépend du système choisi et des accords pris en la matière par la commission paritaire. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

#### S'en occuper soi-même ou sous-traiter?

La condition de base est que l'exécutant connaisse évidemment le système dans ses détails. En principe, cette personne peut être un membre de l'organisation qui, le cas échéant, a suivi une formation. En premier lieu, vous songerez peut-être au responsable du personnel parce que celui-ci connaît bien l'organisation. Bien souvent, les exécutants internes subissent, après un certain temps, des pressions de collègues ou du syndicat, ce qui rend leur tâche difficile. Plus d'un projet s'est déjà heurté de ce fait à certains écueils.

Si vous estimez ce risque trop grand, vous offrir les services d'un analyste de fonctions peut constituer une très bonne alternative. Vous tourner vers l'extérieur a des conséquences financières, mais les avantages sont multiples:

- > les experts connaissent le système sur le bout des doigts et ont acquis une certaine expérience;
- > ils possèdent un cadre de référence plus large;
- > ils respectent la procédure nécessaire (et parfois délicate);
- > ils ont une approche de la situation plus objective et se laissent moins influencer par la "petite histoire" de l'organisation;
- > ils ont plus de chance de gagner la confiance des titulaires de fonction ou des partenaires dans la négociation;
- > ils regardent sans idée préconçue la fonction et peuvent faire une meilleure abstraction de la personne qui l'exerce étant donné qu'ils ne la connaissent pas.

En recourant aux services d'un expert externe, vous profiterez d'un avantage non négligeable: les responsables du personnel (très concernés par cette matière) gardent les mains libres, ne sont pas soumis à la pression de leurs collègues et demeurent donc des interlocuteurs à part entière à la table des négociations. Vous garantissez ainsi une séparation saine entre l'exécution du projet (en externe) et les négociations (en interne) qui le concernent.



## 4. Fonctions, quelles fonctions?

### Qu'est-ce qu'une "fonction"?

Avant d'écrire cette phrase, nous avons peut-être déjà utilisé le mot fonction à de nombreuses reprises. Mais qu'entend-on exactement par là?

Même lorsqu'un projet d'évaluation des fonctions est mis sur les rails, des discussions surgissent rapidement à propos "des fonctions". Quelles sont-elles? Comment apparaissent-t-elles? Qu'est-ce qui entraîne leur modification ou leur disparition? Quels facteurs ont une influence sur leur formation?

Une réponse va de soi: les fonctions sont le fruit de la répartition des tâches et de l'organisation du travail. Mais cette réponse n'est pas suffisante. Les fonctions ne sont pas des données rigides, elles ont un rapport avec l'organisation, l'environnement d'organisation et les collaborateurs eux-mêmes.

La naissance et la formation des fonctions sont donc influencées par une multitude de facteurs: la nature de l'entreprise, la structure de l'organisation, les capacités des collaborateurs, les processus, les règles, le style de leadership, etc.

### Fonction, tâche, profession, opération...

Pour bien comprendre le terme de "fonction", nous devons le délimiter par rapport à la tâche, à la profession et à l'opération. Les exemples ci-dessous rendent la distinction très claire:

#### PROFESSION

*Définition:* activité professionnelle ou emploi dont l'exercice exige des connaissances spécialisées.

*Exemple:* "je suis fabricant de meubles".

#### FONCTION

*Définition:* un ensemble de tâches confiées à une personne;

*Exemple:* "je suis opérateur sur une fraiseuse-raboteuse quadrilatérale".

#### TÂCHE

*Définition:* mission ou travail qui est imposé(e);

*Exemple:* "je règle la machine, je l'alimente avec le matériau requis et j'effectue le contrôle final des planches fraisées".

#### OPÉRATION

*Définition:* l'acte qui est exécuté;

*Exemple:* "j'alimente la machine en planches".

## L'homme crée les fonctions, les fonctions créent l'homme

L'homme donne un cachet personnel à son travail. Il exerce ainsi une grande influence sur les fonctions. Vous pouvez le constater lorsqu'un collaborateur s'en va: la fonction n'est plus ce qu'elle était. En raison des capacités, des points forts, de l'indépendance et des préférences personnelles, le contenu et la forme de la fonction changent plus ou moins. Lorsque le remplaçant reprend la fonction, il peut y avoir une nouvelle répartition des tâches. L'homme crée donc les fonctions et les fonctions créent l'homme.

## 5. La plus-value de l'évaluation des fonctions pour l'organisation

Que l'évaluation des fonctions constitue la base de la politique de rémunération, personne ne l'ignore. Mais, parallèlement, l'évaluation des fonctions possède bien d'autres champs d'application pertinents, même s'ils sont moins classiques. Osons même affirmer que l'évaluation des fonctions est indispensable à une gestion intégrée ou à une politique des ressources humaines d'une organisation. L'évaluation des fonctions confère une plus-value à l'organisation et l'investissement est rentabilisé à plusieurs niveaux.

### Politique de rémunération

L'application de l'évaluation des fonctions dans le cadre de la politique de rémunération est la plus connue et la plus courante. Sur base de l'analyse et de l'évaluation des fonctions, vous obtenez un classement qui est converti en niveaux de salaires. L'évaluation du contenu de la fonction constitue alors la base de la fixation de la rémunération.

### Analyse de l'organisation

Si vous voulez examiner l'efficacité et l'utilité d'une fonction, d'une unité ou même de tout un département, l'étude de la fonction constitue une première étape de choix. Elle peut, en effet, apporter une réponse à la question de savoir si les tâches correspondent encore de manière optimale à l'objectif du département ou de l'organisation. Ce contrôle peut fournir de nombreux renseignements: chevauchements de fonctions, ensembles de tâches insuffisants, etc.

## **Source d'informations pour les dirigeants**

Les descriptions de fonctions des collaborateurs, accompagnées ou non d'une description du département, procurent des informations vitales à la direction de l'entreprise. De cette manière, celle-ci acquiert une perception rapide et approfondie des tâches, des responsabilités et de la répartition du travail dans l'organisation.

## **Plan d'informatisation**

Des descriptions de fonctions convenables et récentes sont de précieux outils pour l'élaboration d'un plan d'informatisation. Grâce à la description des fonctions, vous savez de quelle information chaque collaborateur a besoin.

## **Conditions de travail et ergonomie**

On ne se sert que rarement des descriptions de fonctions pour aménager et améliorer le lieu de travail. Et pourtant, à la lumière d'une bonne description, on recueille toutes les informations nécessaires sur le matériel et l'équipement dont un collaborateur doit disposer.

## **Gestion du personnel**

### **Planning du personnel**

Si vous avez une perception satisfaisante de la structure des fonctions, vous cernerez aussi plus vite et plus clairement les besoins en main-d'œuvre masculine et féminine.

### **Sélection**

Avec la description du contenu de la fonction, votre annonce pour une offre d'emploi est déjà à moitié remplie. Vous pouvez utiliser l'analyse des fonctions pour élaborer des critères de sélection, préparer des tests psychologiques ou des discussions d'embauche.

### **Recrutement**

Grâce à la description des fonctions, vous savez immédiatement si le nouveau collaborateur a besoin d'une introduction et en quoi celle-ci doit consister. Le nouveau membre du personnel se fait aussitôt une idée de ses tâches.

### **Formation**

La description des fonctions vous aide à déterminer les programmes de formation à mettre au point.

## **Entretiens de fonctionnement et évaluation du personnel**

Les descriptions de fonctions offrent un appui solide pour les entretiens de fonctionnement. Elles permettent de définir des critères clairs en vue de l'évaluation d'un collaborateur.

## **Plan de carrière et politique de promotion**

Les descriptions montrent clairement quels sont les rapports entre les tâches et quel est le niveau des diverses fonctions. En groupant systématiquement les fonctions, des lignes de carrière et de promotion se dessinent. Lorsque des collaborateurs obtiennent une promotion à un niveau de fonction plus élevé, la description de fonctions permet de connaître leurs besoins en matière de formation. Vous y découvrirez aussi ce qu'il convient de faire pour accompagner le changement de niveau.

## **Etablissement des compétences**

L'analyse de fonctions donne une image précise de toutes les fonctions dans une organisation et permet de prendre les compétences nécessaires des descriptions de fonctions pour une fonction déterminée (voir chapitre 5).

## Chapitre 3

# Un processus en 7 phases

Jusqu'à présent, nous avons surtout abordé l'évaluation de fonctions sous l'angle d'un processus plutôt technique et rationnel. Mais, en pratique, elle comporte de nombreux aspects émotionnels car derrière le terme impersonnel de "fonction" se cachent bien évidemment des femmes et des hommes. Dans ces conditions, ce n'est pas une chose que vous instaurerez en quelques jours. Pour réussir, vous devez progresser pas à pas et respecter la chronologie du processus.

Une approche systématique est une condition essentielle pour désamorcer les résistances, garder la maîtrise du projet et le mener à terme.

Durant les différentes phases, une attention spéciale doit être consacrée à l'égalité des femmes et des hommes. Nous exposerons une série des points et de recommandations qui vous aideront à être vigilant et vous inciteront à laisser se dérouler le processus correctement, dans le respect des individus et ce, indépendamment de leur sexe.

Le projet comporte 7 phases:

- > Phase 1: préparation et introduction du projet
- > Phase 2: analyse de l'organisation et inventaire des fonctions
- > Phase 3: description des fonctions
- > Phase 4: évaluation des fonctions
- > Phase 5: mise au point d'une classification
- > Phase 6: élaboration d'une structure des salaires
- > Phase 7: instauration et suivi.



### Tenez certainement compte de ce qui suit:

- \* mettez sur pied un organe de concertation paritaire et structuré (avec une commission d'accompagnement et un groupe de projet);
- \* arrêtez les procédures dès le début du projet d'évaluation de fonctions;
- \* consacrez toute l'attention nécessaire à l'information et à la communication;
- \* veillez à la préparation de toutes les parties, de leurs organisations représentatives et d'experts.

# Phase 1 - Phase initiale: introduction

## 1. Le scénario

Une première étape importante est l'établissement d'un scénario. Dans le scénario du projet, vous mentionnerez notamment:

- \* **toutes les activités qui doivent être exécutées**
- \* **toutes les étapes du processus de décision**  
Attention: la discussion sur l'évaluation des fonctions débouche rapidement sur celle relative à la rémunération. Bien que l'une et l'autre soient liées, elles doivent rester séparées dans le projet. On s'occupe d'abord de la classification des fonctions, puis de la structure des salaires.
- \* **le rôle de chacune des parties concernées (direction, organisations de travailleurs, etc.)**  
Un groupe de projet ou une commission d'encadrement, dont la composition est, de préférence paritaire, constitue une bonne base de travail. N'oubliez pas d'associer au projet les organes de concertation et négociation internes, car il s'agit d'une matière qui doit être négocié paritairement.



**Veillez également à ce que les femmes soient représentées dans les commissions.**

Les femmes doivent être impliquées au fonctionnement des commissions, à l'établissement des procédures et à l'accompagnement du projet. Ainsi, elles peuvent suivre l'affaire de plus près, attirer l'attention sur les pièges relatifs à l'égalité des femmes et des hommes et avoir une plus grande influence sur les décisions.



**En outre, faites prendre conscience à tous les membres de la commission de leur rôle par rapport à l'égalité des femmes et des hommes.**

Inclure des femmes dans la commission n'offre toutefois pas la garantie d'une neutralité sexuelle au processus, car les femmes elles-mêmes se laissent parfois guider par des préjugés et des stéréotypes. Même à leur désavantage. Ne considérez donc pas que "l'égalité des chances" soit "une affaire de femmes": les hommes qui collaborent au projet doivent également y être attentifs.

- \* **les principes concernant les procédures et les garanties**

Des malentendus freinent parfois le déroulement fluide du projet ou peuvent même le bloquer. Concluez dès lors des accords clairs et satisfaisants à propos des procédures et des garanties, sur lesquels vous pourrez vous appuyer ultérieurement lors des discussions.

Dans la pratique, il s'avère que la chance d'aboutir à une évaluation de fonctions objective et, partant, à plus d'égalité entre les salaires, augmente lorsqu'on travaille avec des procédures systématiques et formelles. Concrètement, cela signifie qu'il faut donc fixer des accords sur le planning des activités, sur la définition de moments pour la prise de décision, sur la création de commissions, sur la délimitation du rôle de chacun, sur l'organisation d'une formation, sur la communication avec tous les collaborateurs, sur le traitement des plaintes et recours, sur l'entretien et le suivi du système...

**Veillez dès le début à garantir la neutralité des genres lors de l'exécution du projet d'évaluation de fonctions et fixez des accords sur une participation active des femmes au projet.**

\* **le choix d'un système sexuellement neutre**

**Choisissez un système de classification de fonctions analytique.**

Un système analytique officiel offre la meilleure garantie pour un salaire égal entre les hommes et les femmes. Il ressort clairement d'une enquête empirique<sup>7</sup> que les systèmes analytiques donnent de meilleurs résultats que, par exemple, la comparaison par paires ou le "ranking".

**Veillez que les critères sur lesquels l'évaluation repose, soient définis de manière sexuellement neutre.**

**Que la fonction soit remplie par un homme ou une femme ne peut jouer aucun rôle lors de l'évaluation.**

7. Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, "Classification de fonctions analytique: une condition pour une politique d'équité salariale. Guide pratique".

# du projet



Utilisez systématiquement les mêmes critères pour l'évaluation des fonctions masculines et féminines.

## 2. L'organisation du projet

### Planning

Etablissez le meilleur planning possible.

### Formation

Songez à la formation du personnel concerné et des membres de la commission lors du développement du projet et de son introduction, mais aussi plus tard lors de l'arrivée de nouveaux membres.



Veillez à ce que toutes les personnes concernées soient conscientes de l'importance de l'égalité des chances et de la neutralité du sexe.

Collaborer à un projet d'évaluation des fonctions n'exige pas uniquement des aptitudes techniques. Tant les membres du personnel que ceux de la commission doivent en effet être conscientisés au fait que des mécanismes cachés sont susceptibles de déformer l'évaluation au détriment des femmes.

Tant l'analyste de fonctions que le chef d'entreprise, le représentant syndical ou que la personne qui décrit sa propre fonction doivent être conscients du fait que – même sans le vouloir – des stéréotypes et de préjugés peuvent jouer un rôle.

Mais il ne suffit pas d'en être conscients, il faut aussi vouloir y remédier. Inciter les gens à faire preuve de la vigilance indispensable est donc plus que nécessaire.

## 3. Information et communication

Une information univoque et une communication claire à propos du projet sont des conditions essentielles pour la réussite. Attachez la plus grande importance à la participation et au feedback.

Tous les efforts que vous aurez déployés pour élaborer le système seront réduits à néant si vous ne pouvez compter sur la participation des membres du personnel. Au bout du compte, ce sont eux qui devront assumer le résultat du processus.

Ils doivent donc être informés le mieux possible pour être le plus impliqués possible. Mieux ils comprendront ce qui se passe, moins le projet sera contraignant pour eux. Il est en effet important que chacun accepte tant le principe que le système choisi ou les procédures. Laissez leur jouer un rôle actif partout où c'est possible, surtout dans la phase de description des fonctions où ils peuvent s'exprimer largement.

Lors de chacune des phases, chacun, tant en groupe qu'individuellement, a le droit de savoir ce qui se passe, comment et pourquoi. Réfléchissez donc bien comment, quand et pourquoi vous informez, qui et à quel moment.



Vous éliminerez les résistances en associant tous les collaborateurs dès le début du projet et en communiquant de manière univoque sur le projet, par exemple, par l'intermédiaire d'une brochure et/ou d'une lettre d'information.

# Phase 2 - La phase préparatoire: analyser

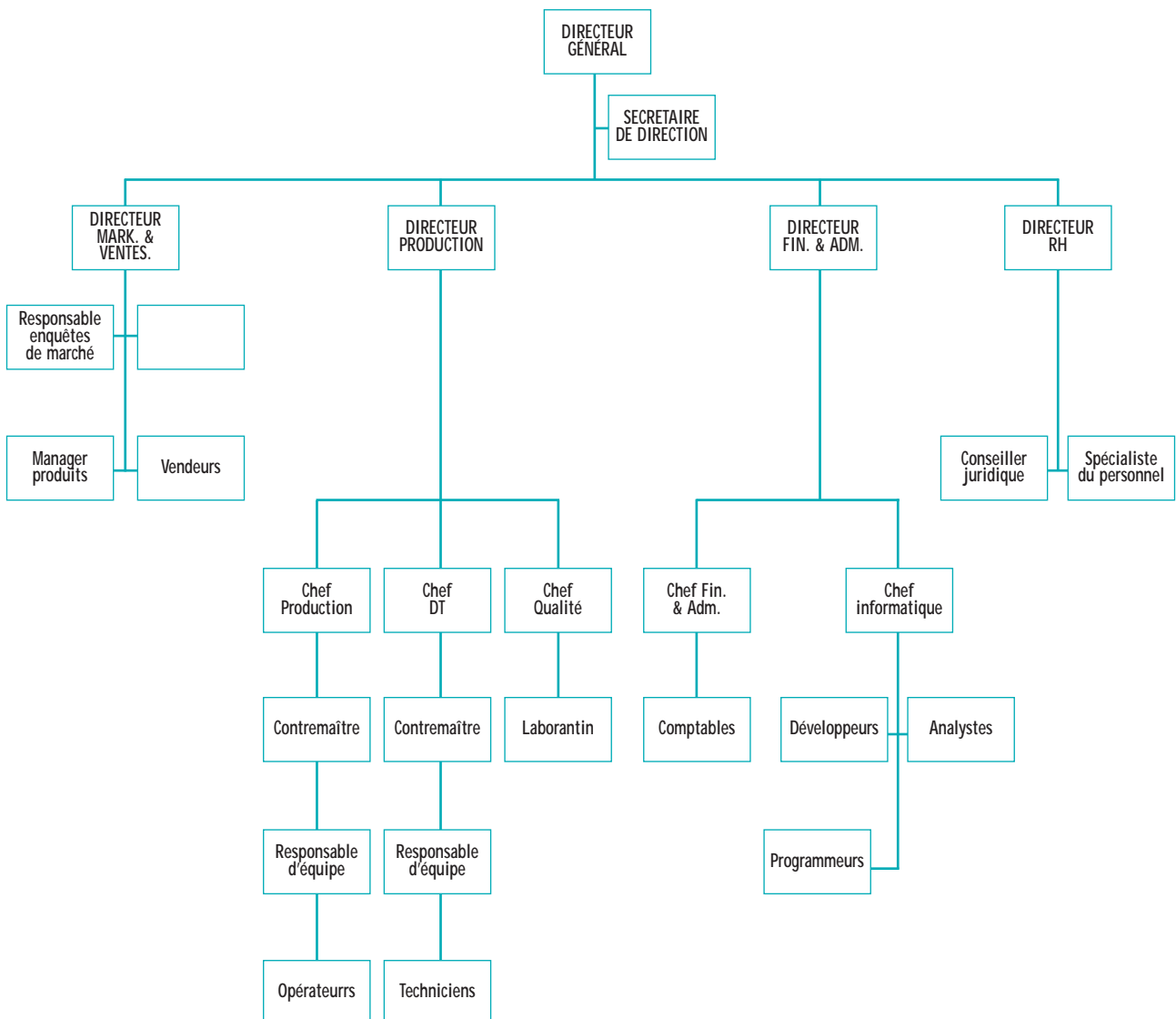
## 1. Etudier l'organigramme

Durant cette phase, on analysera l'organisation et on en déduira également la structure.

Dressez un organigramme de manière à obtenir une image claire de la structure de l'organisation et des fonctions qu'elle abrite. La description de l'organisation doit être approuvée par la direction de l'entreprise.

Dans cette phase, tout le monde doit être d'accord pour éviter ultérieurement des malentendus ou des demandes de changement.

En effet, les fonctions doivent recevoir une assise solide dans l'organigramme et ne peuvent pas se permettre d'être floues.



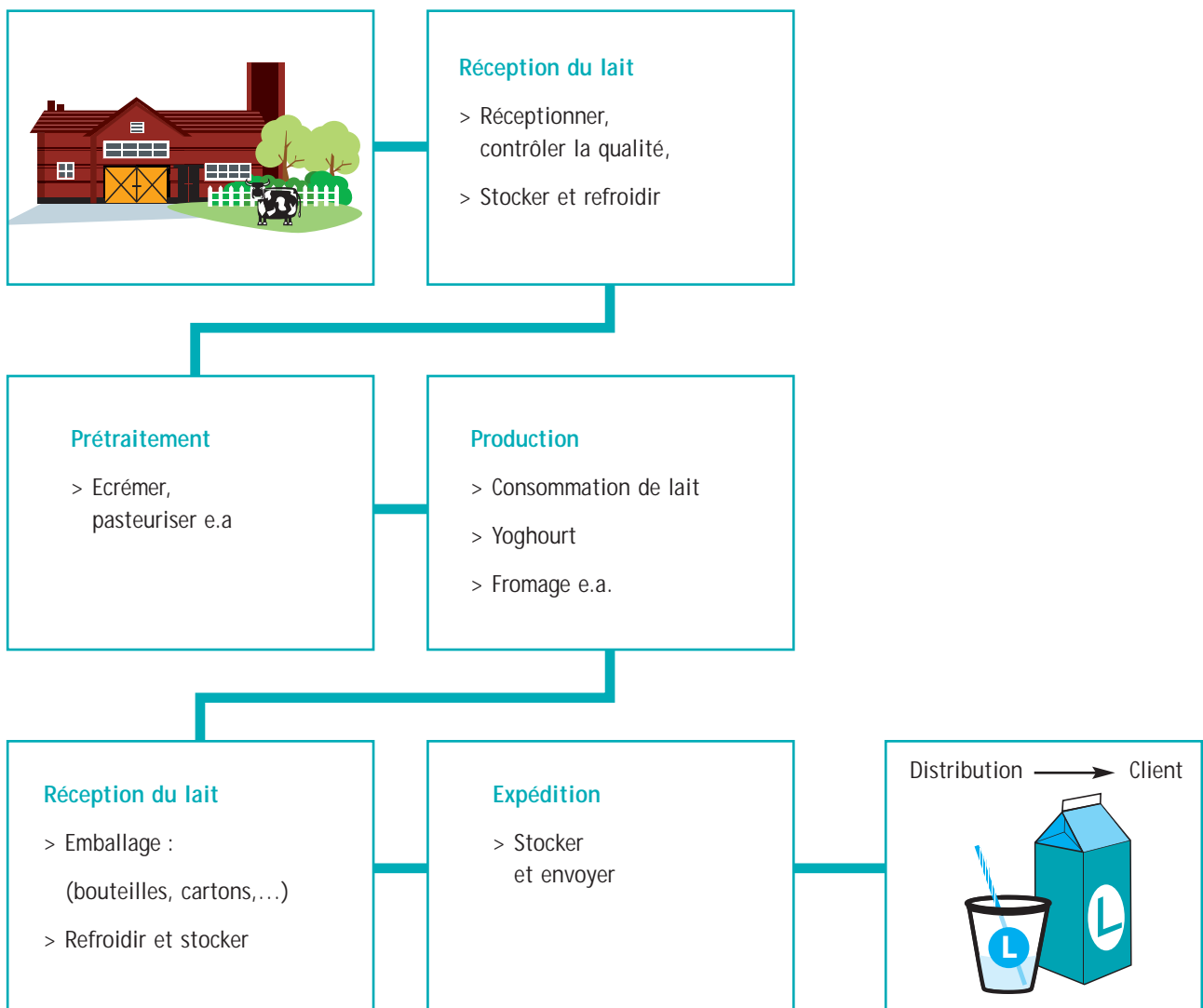
# et dresser l'inventaire des fonctions

## 2. Analyser les activités

Les processus de travail – l'input, l'output et les activités principales de chaque département – doivent aussi être établies à ce stade.

Dans certains systèmes d'évaluation, les descriptions de départements peuvent servir de point de départ car elles contiennent un résumé de la mission essentielle d'un département et une énumération des fonctions.

### LAITERIE "X": PROCESSUS PRIMAIRE DE PRODUCTION



### 3. Dresser l'inventaire des fonctions

Pour établir une liste des fonctions présentes, il faut parfois aussi opérer des choix. En effet, la ligne de démarcation entre les fonctions n'est pas toujours aussi claire : s'agit-il de la même fonction ou d'une autre? Vous devez parfois chercher un nom ou le modifier pour pouvoir intégrer la fonction dans l'organigramme.

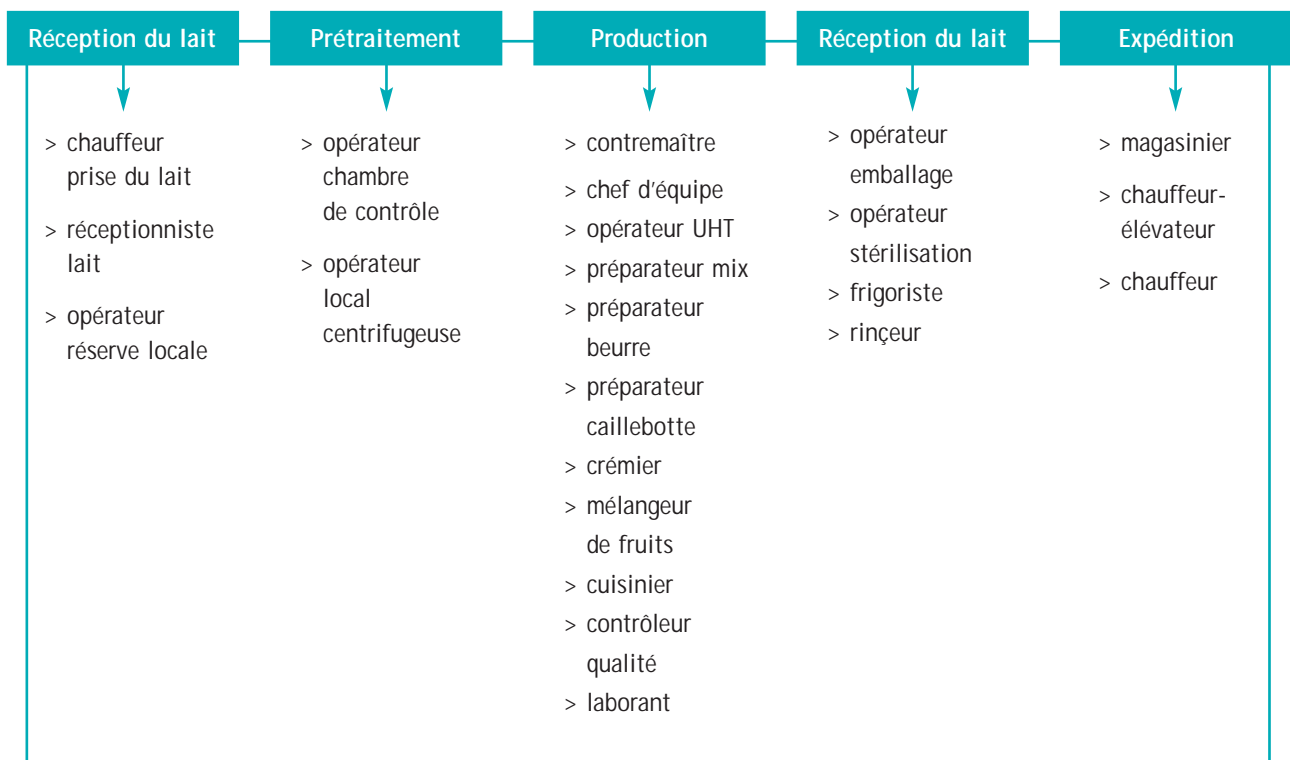
Il va de soi, bien entendu, que vous ne pouvez pas oublier des fonctions. Mais cela arrive! On perd parfois de vue des fonctions, surtout des fonctions subalternes. Soyez donc très minutieux et accordez à chaque fonction la même attention!



Veillez à ne pas seulement reprendre dans l'inventaire les fonctions d'hommes et de femmes à temps plein, mais aussi les fonctions à temps partiel et temporaires.

Expliquez votre motivation quand vous ne reprenez pas certaines fonctions. S'il est décidé de ne pas reprendre une ou plusieurs fonctions, il doit y avoir une bonne raison. Quand une entreprise industrielle ne reprend, par exemple, pas la fonction de nettoyage dans son inventaire, cela occasionnera plus tard des problèmes lors de la fixation des salaires.

#### ZUIVELFABRIEK "X" PRODUCTIEFUNCTIES





## 4. Nommer les fonctions

Imaginer des noms pour des fonctions n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. "What's in a name", en effet, n'a pas cours ici. Le nom peut alourdir ou alléger une fonction, la faire paraître plus ou moins importante. Rappelez-vous que les personnes qui exercent la fonction doivent pouvoir reconnaître et accepter les noms. Et, bien entendu, utilisez au maximum la langue nationale (évitiez par exemple d'utiliser l'anglais).

Réfléchissez à ce que recouvre la définition de la fonction. Un "employé machine" est-il "quelqu'un qui approvisionne seulement la machine", ou "quelqu'un l'utilise, qui la règle aussi et réalise un entretien préventif"? D'une entreprise à l'autre, une même fonction peut parfois recouvrir des réalités totalement différentes. Peut-on comparer le chef d'atelier A, d'une fabrique de meubles fonctionnant par pauses, qui dirige 250 ouvriers et 10 responsables d'équipe avec le chef d'atelier B qui travaille dans une petite société de pralines artisanales et qui donne, au jour le jour, des instructions à une quinzaine d'ouvriers ?



**Veillez donc à ce que les charges correspondent. De nombreuses femmes sont qualifiées de secrétaire, vendeuse ou collaboratrice administrative, alors que dans la pratique elles travaillent très différemment et assument des responsabilités très différentes.**

Une même étiquette couvre alors plusieurs contenus. Vous devez donc décider si "secrétaire" signifie "quelqu'un qui tient à jour l'agenda et traite les appels" ou "quelqu'un qui rédige (aussi) des rapports de réunions et converse en quatre langues"...

Donnez des titres de fonctions sexuellement neutres. Un nom n'est pas innocent. La psychologie a aussi son mot à dire. Il n'est pas rare qu'une dénomination de fonction masculine résonne plus fort qu'une dénomination de fonction féminine. On associe sans problème UN secrétaire à des dossiers importants et UNE secrétaire à des travaux de dactylographie et au café. La fonction de "Chef de service" est pareillement chargée de plus de responsabilités que celle de "coordinatrice".

Donnez enfin à chaque fonction le même titre. Il ressort d'une étude que le nom n'est pas sans importance : parfois des fonctions identiques reçoivent une évaluation différente parce qu'elles sont décrites sous des noms différents. Soyez donc particulièrement attentif!

## 5. Décrire des fonctions et choisir des porte-parole de fonctions

A présent, il s'agit de déterminer les fonctions qui entrent en ligne de compte pour l'évaluation. En d'autres termes, vous allez choisir les fonctions de référence. Pour connaître avec précision le contenu de ces fonctions, vous chercherez des titulaires de fonction qui joueront le rôle de porte-parole.



**Veillez à retenir suffisamment de femmes pour ce rôle.**

Si l'entreprise n'est pas trop importante, vous pouvez très bien céder la parole à tous les collaborateurs pour écouter leur histoire. Mais ce n'est pas réalisable dans une organisation de 2000 travailleurs. Dans ce dernier cas, vous devrez vous appuyer sur un groupe de référence. Tout le monde n'accepte pas d'être porte-parole, tenez donc compte de cette réalité. Certains se sentent parfois trop mal à l'aise dans ce rôle où la pression des collègues est trop forte. Laissez aux collaborateurs la liberté de participer ou non comme porte-parole au processus.

# Phase 3 – Décrire les fonctions

## 1. La description des fonctions

La description des fonctions est la source d'information par excellence pour évaluer une fonction de façon fiable. C'est pourquoi la prudence est de mise. Avec une description structurée, vous donnerez une image correcte, la plus claire possible, du contenu de la fonction dans l'ensemble de l'organisation et des autres éléments qui caractérisent la fonction.

Une bonne description doit reprendre les principales activités qui donnent une image de la signification, de la portée et de l'importance de la fonction. Elle doit comporter suffisamment d'informations sur tous les aspects de la fonction : objectif, place dans l'organisation, tâches, degré de responsabilité, pouvoir de décision, connaissances requises, expérience ou formation, conditions de travail, etc.<sup>8</sup>



**Veillez à obtenir une description uniforme des fonctions masculines et féminines. La description doit être totalement indépendante du sexe du travailleur qui exerce la fonction.**

Ce n'est pas parce que des tâches telles que le nettoyage, la cuisine et le rangement sont traditionnellement confiées aux femmes qu'elles leur sont innées. Ce n'est pas le cas non plus pour la minutie, le sens du mouvement ou le pouvoir de concentration.



**Les aptitudes requises doivent donc être décrites sans aucun lien avec le sexe.**

**Ne censurez aucun aspect du travail.** Alors qu'il est normal de dire d'un mécanicien travaillant avec de l'huile et de la graisse qu'il "effectue un travail sale", cela semble moins évident pour une infirmière ou une laborantine. Pourtant, elles sont tous les jours en contact avec de l'urine, des excréments, du sang, etc. Soyez donc vigilant à l'égard de ces (non) évidences, car ce qui n'est pas repris dans la description ne peut pas non plus être évalué.

**Formulez les exigences de la fonction dans un sens positif.**

Les exigences de la fonction font souvent l'objet d'une approche inverse : on indique ce qui n'est pas nécessaire pour la fonction. Le travail d'une emballeuse, par exemple, "ne requiert pas de formation ou de connaissances". En pratique, l'emballeuse ne peut pas travailler sans connaître les normes de qualité des produits finis, les règles d'emballage, d'étiquetage et d'hygiène, le modèle d'entreposage, certains principes en matière de stock, tels que FIFO (*First in, first out*), etc.

## 2. L'utilité de la description des fonctions

Des descriptions de fonctions satisfaisantes garantissent une évaluation honnête et excluent l'arbitraire :

- > elles sont indispensables pour pouvoir comparer des fonctions entre elles;
- > elles fournissent un point de repère au cours des procédures d'appel antérieures éventuelles. En effet, on peut discuter uniquement sur ce qui est repris dans la description des fonctions;
- > elles permettent en outre de mettre l'accent sur tous les aspects jugés importants.

## 3. Qui rédige la description?

Les descriptions de fonctions peuvent être rédigées par différentes personnes. Le choix de cette personne dépend en fait du système choisi et des accords conclus :

- > le titulaire de la fonction lui-même;
- > les membres de la communication technique ou du groupe de travail;
- > le management;
- > un expert en questions du personnel;
- > l'analyste.

8. Voyez un exemple détaillé de description de fonction en annexe.

Les travailleurs se sentent, bien entendu, nettement plus concernés par le projet lorsqu'on leur donne la possibilité de décrire eux-mêmes leur fonction. Nombre d'entre eux sont certainement en mesure de le faire, moyennant la formation et l'encadrement nécessaires. Toutefois, certains ne parviennent absolument pas à distinguer l'essentiel de l'accessoire. Avec des histoires interminables, vous n'obtiendrez pas de description claire et comparable. Mais si vous lui retirez cette mission, le titulaire de la fonction se sentira peut-être frustré. Vous éviterez des problèmes en déterminant, après mûre réflexion, celui qui est le plus apte à remplir cette tâche.

#### 4. Quelles sources utiliser?

Plusieurs sources permettent de rédiger une bonne description de fonctions. Vous avez, par exemple, le choix entre :

- > remplir un questionnaire ou une check-list;
- > tenir à jour un journal détaillé;
- > interroger des titulaires de fonction, chefs, etc.;
- > prendre des mesures;
- > ...

En pratique, il vaut mieux combiner plusieurs méthodes. Un mélange de questionnaires, d'interviews et d'observations donne les meilleurs résultats.

#### Quelques conseils pratiques:

- \* Remettez au titulaire de la fonction un formulaire d'information sur la fonction afin qu'il puisse préparer la discussion. Il peut déjà l'examiner et éventuellement le remplir. Vous pouvez employer un formulaire standard ou même élaborer une liste ad hoc.
- \* Quelle que soit la méthode suivie, vous aurez toujours besoin des mêmes données de base :
  - > le moment de la description et la prochaine approbation;
  - > le nom du titulaire;
  - > le titre de la fonction (éventuellement plusieurs);
  - > le département dont dépend la fonction;

- > la place de la fonction du dirigeant;
- > l'objet ou la raison d'être de la fonction;
- > les tâches principales et le contenu de la fonction;
- > les exigences de la fonction : formation, responsabilités, aptitudes, ...;
- > les conditions de travail, les désagréments.

Vous pouvez compléter cette liste selon les besoins et les souhaits de l'organisation.

\* **L'interview** peut fournir énormément d'informations. Voici quelques conseils:

- > Contrôlez les informations que vous recevez et complétez les données par un entretien avec le supérieur direct.
- > Prenez le temps d'écouter les histoires des titulaires de fonction. Les personnes qui connaissent la fonction, parce qu'ils l'effectuent quotidiennement, sont une source privilégiée d'information. Faites-en donc bon usage. Ce sont eux, en effet, qui devront approuver ultérieurement la description de fonctions. S'ils ne participent pas suffisamment, vous courez le risque de les voir ergoter à propos de la description et de l'évaluation.
- > Interrogez plusieurs porte-parole pour chaque fonction de référence. Cette audition peut se faire en groupe ou sur base individuelle.
- > Partez du principe qu'une interview n'est pas un événement habituel.
- > Pour certains travailleurs, cette interview peut très bien être une source de stress.
- > Vous pouvez diminuer sérieusement ce stress en leur fournissant au préalable un questionnaire. Ils se font ainsi une idée de ce que vous désirez savoir et peuvent se préparer tranquillement à l'entretien.
- > Incluez suffisamment de femmes dans le groupe que vous interviewez.
- > L'interview en profondeur se prête parfaitement à cette opération. Avec un "questionnaire fermé (répon-

se = oui ou non)”, vous ne rassemblez pas assez de renseignements et vous influencerez les réponses.

- > Accordez suffisamment de temps aux entretiens et ménagez aussi une plage pour les imprévus.
- > Vérifiez les informations reçues.
- > Ne prenez pas pour argent comptant tout ce que vous entendrez. Certains travailleurs présentent leur fonction avec beaucoup d'humilité, tandis que d'autres ont tendance à enjoliver les tâches les plus simples. Posez des questions jusqu'à obtenir une image correcte du contenu de la fonction. Si vous constatez encore des chevauchements ou des manques, vous devrez les éclaircir, éventuellement auprès d'autres porte-parole et du supérieur direct.
- > L'observation du poste et des conditions de travail vous procurera de très nombreuses informations (supplémentaires). Apprenez à déduire de votre observation les caractéristiques des fonctions.
- > Le rôle de l'analyste de fonctions est très important. Il doit effectuer une interprétation relative à la fonction, conformément aux exigences et aux normes du système utilisé.

## 5. Fonction réelle ou fonction souhaitable?

Il y a deux manières de décrire la fonction :

- > **la situation réelle** est aussi appelée “situation-ist”. Si vous faites ce choix, vous décrierez exactement l'aspect et le contenu actuels de la fonction.
- > **la situation souhaitable** est encore appelée “soll-situation”. Dans ce cas, vous vous inspirerez de l'apparence que devrait avoir l'organisation et des fonctions qu'elle devrait comprendre. Cette forme de description de fonctions s'apparente davantage à une étude de l'organisation.

Au début du projet, un choix clair doit être fait parmi les deux (IST ou SOLL).

## 6. Une description des fonctions globale ou détaillée?

La description d'une fonction doit, bien entendu, être suffisamment détaillée et complète pour qu'on puisse l'évaluer convenablement. Le lecteur doit recevoir une image globale et disposer de tous les éléments qui en déterminent le niveau. Mais il y a des limites. L'expérience nous enseigne qu'il est virtuellement impossible de décrire tous les aspects en détail. D'ailleurs, une description trop détaillée n'est ni claire ni pratique. De surcroît, les détails figurant dans la description inciteront le titulaire de la fonction à exercer celle-ci à la lettre.

Un bon conseil : pour toutes descriptions, partez du même schéma, afin que celles-ci soient bien lisibles et puissent être comparées facilement entre elles.

## 7. Reprendre (toutes) les tâches dans la description des fonctions?

Vous pouvez décider de ne pas reprendre toutes les tâches dans une description de fonctions. Dans ce cas, vous devez toutefois fixer un critère : toute tâche, par exemple, qui occupe moins de 10% du temps, n'est pas décrite. Il vaut mieux ne pas utiliser ce genre de critère à la légère. Lorsqu'une tâche ne répond pas au critère et ne figure donc pas dans la description, elle disparaît définitivement du processus.

Choisissez plutôt la voie sûre et exhaustive : reprenez toutes les tâches, mais décrivez-en certaines de façon moins détaillée ou même sans aucun détail. Ainsi, contentez-vous de mentionner “rédiger des rapports” sans spécifier : “prendre des notes, les encoder, s'occuper du lay-out, imprimer, relire, corriger, copier, etc.”.

## 8. Caractéristiques d'une bonne description des fonctions

Celui qui lit la description, doit recevoir une image correcte de la signification, de la portée et de l'importance de la fonction. Il importe donc de mentionner toutes les activités

qui déterminent cette image. La manière de décrire et ce que vous décrivez, dépendent de l'objectif de la description de fonctions.

### Forme et contenu

Pour la forme de la description de fonctions, vous pouvez travailler avec :

- > un **modèle existant** d'un analyste qui a mis au point un modèle de classification ou avec
- > un **modèle que vous concevez vous-même**, adapté aux besoins de l'organisation et à l'application que vous envisagez.

Nous avons déjà mentionné précédemment les éléments qui doivent obligatoirement figurer dans la description de fonctions. Rappelons-les rapidement :

- > la date : cela peut être important en cas de modification ultérieure ou de grief;
- > le nom du titulaire de la fonction;
- > le titre de la fonction, éventuellement aussi les titres alternatifs;
- > le département auquel appartient la fonction;
- > la place de la fonction dans l'ensemble de l'organisation : on peut utiliser à cet effet un organigramme ou une référence à la description du département;
- > l'objet ou la raison d'être de la fonction (que doit faire le titulaire de la fonction pour réaliser l'objet de la fonction?);
- > les tâches principales, le contenu des tâches et les résultats escomptés;
- > les exigences de la fonction : formation, aptitudes, responsabilités, connaissance des langues,...;
- > les conditions de travail, les désagréments.



**Une description de fonctions est bonne lorsqu'elle est:**

- > **CLAIRE.** Utilisez donc un langage simple. Evitez, dans la mesure du possible, "le jargon de la branche ou de l'entreprise". Formulez la description de manière à éviter les interprétations;
- > **RECONNAISSABLE.** Le titulaire de la fonction doit pouvoir se reconnaître aisément dans la description;
- > **UNIFORME.** Servez-vous d'une structure standard. Cela permet de lire et de comparer facilement les descriptions.

## 9. La représentativité des critères

Définissez les critères d'une manière claire et univoque. Il ne peut pas y avoir de place pour l'interprétation. Les descriptions des niveaux sont elles aussi claires et univoques.

### \* Décrivez les critères d'une manière sexuellement neutre.

Dans les critères, il convient de placer les caractéristiques propres aux fonctions féminines au même niveau que celles inhérentes aux fonctions masculines. Elles ne peuvent pas être évaluées automatiquement à un niveau inférieur.

Quelles caractéristiques sont traditionnellement attribuées aux fonctions féminines? Quelques exemples : minutie, ordre, hygiène, travail répétitif et cyclique (cycle court), serviabilité, représentativité, patience, empathie, écoute, soins, etc.

Quelles caractéristiques sont traditionnellement attribuées aux fonctions masculines? Quelques exemples : leadership, responsabilités commerciales, financières et matérielles, organisation, élaboration d'une politique, conseils stratégiques, activités techniques, etc.

Dans plusieurs systèmes d'évaluation, des exemples accompagnent la description de critères, ce qui en soi n'est pas mauvais, mais attention! Lorsqu'on vous présente uniquement des exemples de fonctions masculines, cela peut nuire à l'évaluation des fonctions féminines. Si vous donnez pour le critère "difficulté du travail" l'exemple "soulever des objets lourds" (un sac de ciment), vous perdrez peut-être de vue que "des personnes malades" sont aussi des "objets lourds" pour une infirmière.

### \* Décrivez les critères de manière à ce qu'ils appliquent aux fonctions masculines et féminines.

Tous les critères doivent être décrits pour qu'ils puissent être appliqués aussi bien aux fonctions masculines qu'aux fonctions féminines. Mais le jeu est parfois faussé d'une manière fort subtile.

L'indépendance, la responsabilité, la créativité, la complexité, les connaissances,... par exemple, sont des caractéristiques qui ne sont pas associées directement et clairement à des fonctions masculines ou féminines. Dans plusieurs systèmes, elles sont toutefois décrites de telle manière qu'elles opèrent au bénéfice des fonctions

masculines. Comment? Soit l'accent est mis sur les responsabilités commerciales et financières, les connaissances techniques ou en management, soit la "responsabilité" est décrite en termes organisationnels. Ne vous laissez pas induire en erreur!

Pour vous aider à interpréter correctement, voici quelques exemples.

- **Responsabilité**

En général, la responsabilité se mesure par rapport au risque, aux conséquences éventuelles pour l'entreprise. Mais elle n'est pas seulement liée à des questions matérielles ou financières. Dans les hôpitaux, par exemple, la négligence ou un acte erroné peut avoir des conséquences directes sur la santé ou même la vie d'un patient. Dans une cantine, une négligence ou un manque d'hygiène peut avoir des effets négatifs sur la santé du personnel ou des clients.

- **Leadership**

Le leadership est généralement interprété en termes de hiérarchie. Diriger peut pourtant aussi avoir un lien avec la compétence (leadership fonctionnel) ou la bonne marche des affaires dans une équipe (leadership opérationnel). Diriger ne concerne pas seulement les travailleurs à temps plein. Il faut donc évaluer aussi le fait de diriger des travailleurs à temps plein ou à temps partiel.

- **Connaissances, compétences, expérience**

Les connaissances et les compétences sont traduites traditionnellement en exigences formelles : un niveau de formation, un diplôme. Un diplôme A1 peut très bien être une exigence pour un emploi déterminé. Mais l'expérience, la formation "on-the-job", la connaissance des normes et des règles sont aussi des éléments de connaissance qu'il convient d'évaluer.

- **Indépendance et compétence lors du traitement de problèmes**

Ne perdez pas de vue que cela peut s'appliquer à divers niveaux. Dans quelle mesure la fonction est-elle remplie de manière indépendante? Pour quelles tâches ou décisions faut-il faire appel au supérieur direct? Quels achats un(e) acheteur(euse) peut-il(elle) faire tout(e) seul(e)? Quand doit-il/elle en référer à son/sa supérieure(e)?

- **Communication et connaissance de langues, interne et externe, orale et écrite**

La communication n'est pas liée seulement aux niveaux des fonctions supérieures. Des personnes remplissant des fonctions de support et d'exécution (les réceptionnistes, les collaborateurs de la cantine, les secrétaires) doivent prouver sans cesse à leurs clients qu'elles possèdent des aptitudes en communication et en langues.

Les aptitudes en communication sont nécessaires pour les contacts externes, mais aussi pour les contacts internes (répondre aux questions et aux plaintes, calmer et écouter activement des personnes énervées).

Tout comme il existe également une différence entre rédiger une facture (liste simple de données) et rédiger un texte tel qu'un rapport de réunion (texte complètement rédigé).

- **Des aptitudes telles que la dextérité, la rapidité, la précision, la propreté, le doigté,...**

Vous songez peut-être aussitôt aux machines et aux processus de production. Ces aptitudes sont aussi indispensables pour administrer une injection (indolore), laver un bébé ou soigner une personne âgée ou moins valide.

- **Les conditions de travail**

Pour ce qui est des conditions de travail, vous pensez automatiquement au bruit, à la poussière, aux efforts physiques, au travail lourd, aux positions fatigantes,... Mais cela concerne aussi la subordination au lieu de travail, le travail monotone et répétitif, le stress profond, le rythme rapide d'une bande transporteuse...

Ne négligez pas les conditions de travail pénibles d'un tout autre type : la charge psychique de l'infirmière qui soigne des patients gravement blessés, assiste des malades (et leur famille) dans leurs derniers instants, s'occupe d'handicapés mentaux,...

\* **Vérifiez si des critères n'ont pas été oubliés**

Pour contrôler si tous les critères pertinents figurent bien dans le système d'évaluation utilisé, vous pouvez, indépendamment de cela, dresser vous-même une liste des caractéristiques que vous jugez appropriées.

Encore une considération en marge: la principale critique que nous adressons aux systèmes d'évaluation des fonctions est qu'ils tendent à perpétuer les rapports hiérarchiques existants.

Les systèmes reposent en effet sur la division classique de l'organisation en trois niveaux:

- inférieur: fonctions et tâches d'exécution;
- moyen: cadres moyens, fonctions et tâches d'exécution de la politique, chefs de sections moins importantes;
- supérieur: tâches de management et fonctions de direction.

La place occupée par une fonction dans cette division en trois niveaux détermine déjà, dans une large mesure, l'évaluation.



**On peut attendre d'un système, autorisant le déroulement le plus objectif possible de l'évaluation des fonctions, que le classement soit fait sur base du poids de la fonction, et non sur base d'un modèle hiérarchique prédéterminé.**

## 10. L'approbation de la description des fonctions

Les descriptions de fonctions sont terminées, il s'agit maintenant de les faire approuver par leur titulaire. Mais aussi et surtout par la direction et le management car l'accord final relève de leur compétence. Cette phase d'approbation est donc cruciale. Vous ne pourrez pas procéder à l'évaluation aussi longtemps qu'il n'y a pas de consensus sur la description. En pratique, cela veut dire que vous devez faire approuver la description des fonctions par les deux niveaux (le titulaire de la fonction et le dirigeant) pour être sûr de la réussite de votre processus.

Peut-être le titulaire de la fonction aura-t-il des objections sur la formulation du titre proposé ou aura-t-il des remarques à formuler sur l'ajout ou l'oubli de certaines tâches. Titulaire de fonction et direction devront dialoguer alors pour arriver à un consensus qui permettra d'entamer l'évaluation.



**Accordez au titulaire de la fonction un délai de réflexion et concluez des accords à ce sujet. Car plus aucune discussion ne sera permise ultérieurement dans le processus. Il est très important que le titulaire de fonction et la direction approuvent et adhèrent à cette étape de description de fonctions.**

## 11. Décrire et analyser

Dans certains systèmes d'évaluation, la description et l'analyse des fonctions ne peuvent être dissociées. L'analyse de la fonction est jointe à la description et sont soumises toutes les deux au titulaire de la fonction et au dirigeant. L'idée est de garantir ainsi une évaluation des fonctions plus objective.

Dans d'autres systèmes, l'analyse est indépendante de la description. L'analyse n'intervient qu'ultérieurement, au moment de l'évaluation des fonctions.

Au demeurant, en raison des différences entre les systèmes, on confond parfois, en pratique, l'analyse et l'évaluation des fonctions.

## 12. Le rôle de l'analyse de fonctions

Les détenteurs de systèmes ou analystes de fonctions ont pour mission d'interpréter les informations sur la fonction d'une manière correcte et indépendante du sexe. Leur tâche consiste à réaliser une analyse objective et une description critique, conformément aux exigences du système.

L'analyste de fonctions a donc un rôle crucial dans le processus, et, dès lors, pour ce qui concerne sa neutralité sexuelle.

# Phase 4 – Evaluer les fonctions

## 1. Des critères d'évaluation clairs

Toutes les fonctions sont décrites et la description est approuvée. Le moment est venu maintenant de formuler des critères de manière à pouvoir évaluer et peser les fonctions.

Si vous travaillez avec le système d'un analyste, des experts externes effectueront l'évaluation pour vous. Le cas échéant, une commission d'évaluation – composée ou non sur une base paritaire – collaborera au processus de mesure et d'évaluation.



Un "poids de fonction absolu" n'existe pas. Le poids d'une fonction est toujours relatif. C'est et cela reste une affaire de pesage et d'évaluation.

L'absence de "poids objectif" est l'une des raisons pour lesquelles le résultat de l'évaluation n'est pas toujours aisément accepté. Personne ne protestera, bien entendu, contre un accroissement du poids. Une évaluation plus légère représente toutefois "une mauvaise nouvelle" pour le titulaire de la fonction, même si cela n'a aucune incidence sur le salaire. Dans ce cas-là, certainement, vous devez pouvoir expliquer correctement, sur base des critères clairs, pourquoi et comment on a obtenu ce résultat.

## 2. Evaluation objective

L'évaluation des fonctions part des descriptions de fonctions formulées avec minutie et approuvées. En principe, toutes les fonctions doivent être décrites, analysées et évaluées sur base du système d'évaluation choisi. Le matériel de référence sert de modèle et de norme. L'évaluation proprement dite se fait sur base des caractéristiques et du système d'évaluation choisi.

L'application de la méthode doit être contrôlée soigneusement. Cette mission peut être confiée aux experts du détenteur de système et / ou à des experts internes et / ou à des membres de la commission spécialement formés à cette fin.

## Quelques directives pour éviter les fautes d'évaluation :

- \* Evitez les préjugés, les stéréotypes ou les généralisations lors de la description et de l'interprétation.

L'évaluation doit être, bien entendu, sexuellement neutre. Que la fonction soit exercée par un homme ou une femme, ne peut pas avoir d'importance. Les fonctions portant un titre typiquement masculin – garçon de café, par exemple – ou féminin – serveuse – doivent recevoir la même évaluation.

- \* Appliquez, de manière systématique et cohérente, la même série de critères à chaque fonction.

Chaque fonction doit être pesée selon les mêmes critères. A partir de ce moment-là seulement, on est en mesure de défendre clairement la manière dont une fonction a été évaluée et la raison pour laquelle elle l'a été de cette façon.

Par exemple, il doit être évident que seront évalués de la même manière :

- > le fait de soulever des personnes et le fait de lever des charges;
- > le fait de soulever souvent de petits poids et le fait de soulever quelques fois de grands poids;
- > la responsabilité à l'égard de personnes et la responsabilité envers l'argent et le matériel;
- > la dextérité et une aptitude technique;
- > le fait de se charger de la coordination et de l'organisation d'une équipe et le fait d'assurer une forme de leadership.

- \* Veillez à ne compter un critère qu'une seule fois.

D'une part, veillez à ce qu'un critère n'intervienne pas deux fois: "prendre des décisions" intervient tout autant dans "responsabilités" que "résolution de problèmes". D'autre part, veillez à n'oublier aucun critère: lorsque vous rassemblez "force et endurance" sous une même appellation de fonction, vous ne pourrez plus les dissocier par la suite.



- \* **Ne tenez pas compte des caractéristiques du titulaire de la fonction.**

Le risque de se représenter pour “une fonction” Guy ou Nathalie qui l’exécute, existe certainement dans les organisations de moins grande taille.

Ne tombez pas dans ce piège : le fait qu’une fonction soit exercée par un homme ou une femme, un jeune ou un vieux, un collaborateur à temps plein ou à temps partiel, ne peut en aucun cas intervenir dans l’évaluation.

De même, le fait que le travailleur concerné donne satisfaction ou non relève de l’évaluation du personnel et non d’une évaluation des fonctions!


- \* **Faites appel à un groupe d’analystes de fonctions expérimentés.**

Les analystes de fonctions jouent un rôle très important dans le processus d’évaluation. Ils sont non seulement responsables de l’analyste critique et objective du contenu de la fonction, mais connaissent aussi l’interprétation exacte des critères selon les exigences et les normes du système. Un conseil: faites appel à un groupe d’analystes de fonctions compétents et expérimentés.

### 3. La distinction entre la “fonction” et la “personne”

Il faut éviter de tomber dans le piège qui consiste à confondre la fonction et la manière dont le titulaire de la fonction actuel exécute sa mission. Vous ne pouvez pas évaluer plus légèrement une fonction parce que vous n’êtes pas satisfait de la manière dont le collaborateur la met en œuvre. La fonction est évaluée lors de l’évaluation des fonctions; un jugement du titulaire de la fonction relève de l’évaluation du personnel. Lors de la gestion de compétences, la façon dont la fonction est exécutée interviendra également (cf. chapitre 5).

L’évaluation des fonctions se base sur la chaise et non sur la personne assise sur cette chaise.

 **Le titulaire de la fonction ne peut pas être pris en considération dans l’évaluation des fonctions.**


 **L’évaluation de fonctions évalue la chaise et pas la personne qui est assise dessus**

**BON** 

**PAS BON** 

### 4. Contrôler le résultat final

A l’issue de l’évaluation, il faut contrôler le résultat. A cet effet, vous comparez les fonctions entre elles. Dans cette optique, une méthode simple consiste à travailler avec une matrice de niveau de fonctions sur laquelle vous classez les fonctions par département et par hauteur de niveau. S’il y a des distorsions dans l’évaluation, vous les relèverez à coup sûr.

 **Un contrôle supplémentaire: l’évaluation est-elle sexuellement neutre? Dans le cadre d’un contrôle supplémentaire pour vérifier la neutralité sexuelle de l’évaluation, vous allez contrôler les fonctions masculines et féminines par paires. Choisissez quelques fonctions masculines et féminines qui ont obtenu plus ou moins la même évaluation, alignez-les, analysez la description et l’évaluation. Vous pourrez ainsi découvrir s’il y a eu des erreurs.**

### 5. Consensus à propos du classement

Lorsque les fonctions sont évaluées, elles sont ensuite classées selon leur poids. Ce classement doit être ratifié par la commission d’accompagnement, sous le contrôle du détenteur de système. Il arrive que cette commission ne soit pas d’accord avec certaines évaluations; les cas douteux sont soumis à l’analyste de fonctions et à l’expert. Il faut parvenir en tout cas à un consensus. Une fois les derniers doutes balayés, les fonctions peuvent alors être subdivisées en classes sur base de ce classement.

# Phase 5 – La mise au point de la classification

## 1. Le lay-out de la classification

Après avoir obtenu un accord sur l'évaluation et le classement, vous pouvez commencer à élaborer des catégories de fonctions ou une nouvelle structure de groupes de fonctions. Vous classez dans la même catégorie les fonctions ayant plus ou moins le même poids.

Vous hésitez certainement de temps en temps; en effet, il n'existe pas de règles strictes pour déterminer le nombre de catégories et l'endroit exact où il faut tracer les limites. Ces paramètres dépendent notamment de la nature et de la taille de l'organisation. Les grandes sociétés auront peut-être besoin d'un nombre plus élevé de catégories.

Un foisonnement de catégories autorise, bien entendu, une plus grande différenciation, mais vous serez confronté sans aucun doute à de nombreuses discussions sur les cas limites. Avec un nombre réduit de catégories, vous avez moins de possibilités de différenciation et vous limitez sérieusement les chances de promotion.

## 2. Négocier les limites de catégories

Le nombre de catégories et les limites entre les classes devront faire l'objet de négociations. Ne comptez pas sur les analyses de fonctions pour trancher cette discussion; ils préfèrent se retirer. Ils peuvent toutefois vous faire des propositions et vous signaler les avantages et inconvénients d'une classification déterminée.

Il existe bien des moyens subsidiaires pour vous aider. Un conseil pratique pour vous aider au début : inscrivez les scores (points) des fonctions sur un graphique. Vous constaterez peut-être visuellement où vous pouvez tracer des frontières logiques. L'absence de règles mathématiques ne veut pas dire que vous ne devez pas essayer de construire la classification de la manière la plus scientifique possible. Vous pouvez, par exemple, prendre la forme la plus simple, auquel cas vous choisissez une largeur de catégories fixe. Ici,

toutes les catégories sont égales. Il est préférable de travailler avec une progression géométrique où les catégories sont bâties sur base d'un coefficient fixe ou variable. Là, les largeurs de catégorie ne sont plus égales, mais croissent au fur et à mesure que l'on monte.

Les fonctions constituent souvent des groupes (ou 'clusters'). Il est évident que vous ne pouvez pas tracer la limite tout simplement au milieu de ce cluster. Veillez aussi attentivement à ne pas pousser des fonctions féminines automatiquement au-dessous d'une limite! Chaque limite doit d'ailleurs pouvoir être expliquée et justifiée.

Après avoir tracé les limites, vous devez définir les catégories ou les groupes ou moyen d'une "description de catégories ou de niveaux". Cette description doit impérativement être formulée de manière sexuellement neutre.

## 3. Classer les fonctions

Lorsque les limites des catégories sont tracées, on classe toutes les fonctions. Cela veut dire que vous rangez les fonctions dans la catégorie à laquelle elles appartiennent. Il est préférable de se faire assister ici de l'analyse de fonctions.

Si vous avez travaillé avec des fonctions de référence, vous devez maintenant mettre au point une méthode vous permettant de comparer chaque fonction avec la fonction de référence. Par exemple, vous pouvez d'abord rechercher les fonctions qui se ressemblent le plus et les comparer ensuite, le plus objectivement possible et sur base de points positifs et négatifs, à la fonction de référence. Soumettez à une commission technique les fonctions qui font l'objet de discussion.

Ne perdez pas de vue que toute fonction doit pouvoir être comparée avec les fonctions de référence d'une manière unique, argumentée et systématique.

## 4. Ratifier la classification

Lorsque la classification est prête, elle est soumise à la Direction ainsi qu'aux organisations syndicales.

# Phase 6 – L'élaboration de la structure des salaires

## 1. Classification d'une fonction et salaire de fonction

La classification de fonctions a une incidence sur la rémunération. C'est pour cette raison qu'il est aussi tellement important d'exécuter très soigneusement toutes les étapes du processus de classification.

Néanmoins, vous ne pouvez pas surestimer l'impact de la classification : elle concerne uniquement le salaire de fonction. Le salaire complet se compose de divers autres éléments : primes, rétribution au rendement, avantages extra-légaux, etc.

En outre, il est faux de dire que la classification des fonctions détermine directement le salaire de fonction. Le salaire de fonction, la structure et la politique de rémunération sont en effet des matières à négocier.

## 2. La structure des salaires

Dans quasiment tous les systèmes, la classification des fonctions et la structure des salaires restent dissociés en deux processus distincts.

Lorsque la structure des salaires – l'échelle salariale – est reprise dans une convention collective (CCT), il s'agit d'une donnée fixe. Dans les autres cas, plusieurs modèles et variantes sont possibles dans les limites de la marge salariale disponible. On peut discuter sur les facteurs susceptibles de jouer ou non un rôle dans la formation des salaires.

La phase de prise de décision s'ouvre après les propositions de structure salariale et la fixation des procédures. La structure de concertation de l'organisation détermine si la direction doit négocier les propositions avec le conseil d'entreprise, les associations de travailleurs et les autres organes de concertation.

La hauteur des barèmes dépend fondamentalement de la relation entre l'étude de la fonction et la rémunération réelle. La valeur marchande des fonctions, actualisée par le biais

d'études de marché et d'enquêtes sur les salaires, entre également en ligne de compte.



Cela vaudrait la peine de procéder un jour à une analyse statistique des effets de la classification sur les salaires. Mais aussi certainement la manière dont la masse salariale a été partagée en groupes de salaires et surtout entre hommes et femmes.

Le niveau de la fonction sert de base au salaire personnel de chaque titulaire de fonction. Il est adapté en fonction de la rémunération actuelle, du nombre d'années de service dans la fonction, de l'âge, etc.

Lors de la détermination du salaire de base, il n'est pas tenu compte de l'efficacité plus ou moins bonne du titulaire de la fonction.

## 3. La colonne des salaires

La manière dont est obtenu le salaire de fonction, sa structure et la politique des salaires mise en place sur cette base: tout est matière à négociation pour les partenaires sociaux.

La corbeille des salaires se compose de divers indemnités et avantages pécuniaires ou non, et constitue la contrepartie des prestations livrées. La nature et la durée des prestations peuvent varier fortement d'une personne à l'autre, d'où les écarts de salaires. Les différences entre sociétés, secteurs et régions rendent les écarts de rémunération encore moins transparents.

La hauteur du salaire ou du traitement de base est le montant mensuel ou horaire convenu avec l'employeur et est fixée au moment de l'embauche.

Le salaire ou le traitement de base peut croître avec le temps, par exemple:

- > de l'indexation (adaptation au coût de la vie);
- > d'une augmentation (en raison de l'âge, de l'ancienneté, ou des mérites personnels);
- > d'une promotion (changement de fonction);
- > de négociations CCT (aux niveaux national, sectoriel ou de l'entreprise).

Le salaire ou le traitement de base peut éventuellement être majoré en fonction de l'entreprise, de la fonction et de la durée de travail, par exemple :

- > commission (sur les résultats de vente);
- > primes de nature diverses (une prime de travail en équipe; prime de risque, prime d'attente, etc.);
- > heures supplémentaires;
- > prime au rendement (cette prime peut porter différents noms, par exemple, "bonus", être allouée régulièrement ou non, être fixe ou variable, constituer une indemnité supplémentaire proportionnelle au résultat ou à la prestation de l'entreprise, du département, du groupe et/ou du collaborateur individuel).

Outre le salaire ou le traitement, l'employeur verse aussi souvent d'autres indemnités financières, obligatoires ou facultatives.

Contrairement aux éléments du salaire cités ci-avant, ces indemnités n'ont pas de lien direct avec les activités exécutées.

### Quelques exemples:

- > la prime syndicale (si vous êtes affilié à un syndicat);
- > une indemnité pour les vêtements du travail;
- > une indemnité pour les déplacements domicile/lieu de travail (prévue par la loi lorsque la distance est supérieure à 5 km);
- > chèques-repas (intervention volontaire de l'employeur dans les frais d'un repas s'il n'y a pas de restaurant d'entreprise).

Quelles que soient la forme et l'importance de la rémunération, la rémunération globale doit être considérée comme une compensation pour le travail et les prestations de groupe ou individuelles qui résultent du contrat de travail.

Pour le travailleur qui perçoit le salaire, le traitement, des avantages financiers ou en nature, la contrepartie est la fonction exercée et le volume d'heures de travail prestées.

Pour pouvoir déterminer et comparer la valeur réelle de la rémunération globale, il faut la mettre en rapport avec le nombre total d'heures de travail effectives par an.

Attention : la fonction exercée sur base régulière détermine la catégorie de fonction ou le barème applicable à la fonction. Il est donc fondamental de savoir si la fonction a été classée dans la bonne catégorie.

## 4. La politique de rémunération

### Les principes

En théorie, trois principes régissent la politique de rémunération :

- > égalité de salaire pour tous;
- > salaire selon le travail (le salaire est dépendant de la fonction, telle qu'elle a été définie par l'évaluation des fonctions);
- > salaire au rendement (le travailleur peut influencer une partie de ses revenus par sa prestation et ses efforts).

Une multitude de systèmes reposent sur le principe du "salaire au rendement" : salaire aux pièces, bonus, salaire contractuel, prime de productivité, etc. Toutefois, en pratique, l'engagement et la prestation ne semblent avoir qu'un impact très limité sur la rémunération.



Une enquête montre que "le contenu de la fonction" explique 80% du niveau du salaire.

### L'analyse de la politique de rémunération stratégique

Le choix de l'une ou l'autre politique de rémunération ne se fait pas au hasard. La politique de rémunération doit en effet être intégrée à la politique globale de l'entreprise et sera donc déterminée en premier lieu par les caractéristiques de cette politique.

Une analyse de la politique de rémunération stratégique donne une idée des caractéristiques de l'organisation et de l'environnement. On dresse un inventaire de tous les facteurs internes et externes pertinents : le secteur d'activité de l'entreprise, l'environnement économique et commercial, la puissance financière de la firme, la position sur le marché du travail, le profil du personnel,...

Cette analyse fournit des informations importantes pour la mise au point et la fixation d'une politique de rémunération stratégique. Il s'agit de composer un mélange bien dosé de conditions de travail, qui attirent, lient et motivent les travailleurs appropriés.

Une bonne politique de rémunération ne se traduit toutefois pas uniquement en termes d'argent. Les travailleurs veulent être appréciés et pouvoir s'épanouir par le biais de la formation et des chances de promotion, ont besoin de confiance, d'autonomie et de participation, d'un travail bien organisé et utile.

L'offre et la demande sur le marché du travail jouent un rôle important dans la "formation du prix" du travail. S'il y a une pénurie sur le marché du travail, les salaires augmentent; s'il y a excédent, ils baissent. Les qualifications difficiles à trouver sont en général mieux payées; les groupes pour lesquels l'offre est pléthorique, gagnent souvent moins. Et puis, il existe encore des éléments dans le genre du "prestige", qui ne peuvent pas toujours être bien définis, mais qui alourdissent sérieusement l'étiquette de certaines professions.

Dans certaines groupes et secteurs, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes. Cette réalité a une incidence sur la politique de rémunération. Constatez à quel point, dans des secteurs presque exclusivement masculins, comme ceux de la chimie, du pétrole et de l'électricité, les salaires sont nettement supérieurs à ceux du secteur de la confection.



**Il existe un rapport entre les salaires et le pourcentage de femmes qui travaillent dans un secteur. Une enquête sociologique menée à l'étranger montre que le travail dans des secteurs et des professions comptant plus de 55% d'hommes est mieux rémunéré en général.**

Mais il n'est pas nécessaire d'avoir lu ces études pour observer le lien. Examinez les échelles de fonctions : l'homme à tout faire reçoit souvent un salaire supérieur à celui de la femme d'ouvrage. L'électronicien diplômé de l'enseignement technique peut espérer une fiche de paie plus élevée que l'infirmière ayant en poche un diplôme de l'enseignement technique.

Et, chose bizarre, il ne s'agit pas d'une donnée statistique. Le prestige d'une branche ou d'une catégorie professionnelle augmente et/ou diminue au fur et à mesure qu'elle est plus ou moins peuplée de femmes ou d'hommes. Lorsque les hommes ont découvert le "bastion des femmes" – les soins –, le prestige de la profession s'est amélioré, de même que la rémunération. Et inversement : maintenant que les femmes s'insinuent dans la "forteresse des hommes" – la police –, le prestige en prend un coup ...

## 5. Le processus décisionnel

La nouvelle classification de fonctions et la structure des salaires sont arrêtées dans une CCT.

## Phase 7 – Instauration et suivi

---

Dans cette phase, il s'agit d' "implémenter", un mot difficile qui signifie "instaurer ou appliquer", la nouvelle classification en groupes de fonctions. Il est très important dans cette phase d'informer correctement et soigneusement les collaborateurs sur la nouvelle classification et le salaire. Il se peut que des points sombres surgissent ou que certains travailleurs veuillent aller en appel.

### 1. Information correcte et communication ouverte

Tous les travailleurs reçoivent une lettre qui leur apprend dans quel groupe leur fonction est classée et quel est le salaire y afférent. Des questions peuvent se poser. L'employeur ou l'analyste de fonctions doit toujours être en mesure d'expliquer au moyen d'arguments objectifs pourquoi la fonction est placée dans cette catégorie. Certains travailleurs compareront certainement le poids et le salaire de leurs fonctions. Expliquez-leur bien qu'une différence dans le poids de la fonction n'entraîne pas obligatoirement un écart de salaire directement proportionnel.

### 2. En appel?

Tous les travailleurs ont le droit d'interjeter appel de la classification de leur fonction. Ils peuvent déposer une réclamation argumentée et se référer, par exemple, à des fonctions comparables qui ont été versées dans une autre catégorie. Il faut convenir de procédures claires pour permettre l'appel.

### 3. Entretenir le système

A la fin du processus, le système est tout à fait en ordre et à jour. Mais une organisation n'est jamais à l'arrêt. Des fonctions peuvent changer rapidement et de nouvelles fonctions s'ajouter. Si vous vous abstenez de décrire, d'évaluer et de classer immédiatement ces changements, le système devient désuet en un minimum de temps. Passez donc dès le début de bons accords sur l'entretien du système.

Lorsqu'une fonction change, tout titulaire de fonction a la possibilité d'introduire une demande de révision alors que le dirigeant en a le devoir. Si une fonction subit des modifications, son titulaire a le droit de demander une révision. Veillez à ce que les demandes de révision soient bien motivées, en termes de modification des tâches et des caractéristiques. Si la révision fait directement l'objet d'une discussion avec le chef, le processus peut se dérouler très rapidement.

Un changement de fonction n'entraîne pas automatiquement un changement du poids de la fonction ni un transfert vers une autre catégorie. La révision de la fonction ne conduit donc pas nécessairement à une augmentation de salaire. Il se peut même que le poids de la fonction diminue, après un changement, lors de l'évaluation.

Faites attention à ne pas susciter d'attentes trop grandes auprès du personnel. Même si une modification de la fonction entraîne une augmentation de salaire, il peut encore arriver que cette dernière n'intervienne qu'à l'issue d'un lent mouvement de rattrapage. Il faut parfois deux ans avant que l'augmentation de salaire ne soit effective.

# Chapitre 4

## Accords et procédures: la garantie d'un bon résultat

### 1. Les procédures sont très importantes

Plus d'une fois, nous avons attiré votre attention sur l'importance de faire reposer le projet sur de bonnes procédures, nécessaires pour soutenir le projet sur différents plans:

- > les procédures apportent la garantie d'un résultat fiable;
- > les procédures constituent des points de repère valables pour le déroulement des discussions pendant tout le processus;
- > par le biais des procédures, vous pouvez rendre le résultat final acceptable par tous.

En concluant de bons accords, vous pouvez éviter "qu'il soit trop tard". Les accords sont fixés, dès le début du projet, par la commission d'encadrement. C'est à elle qu'il appartient de déterminer les procédures à suivre pour:

- > la communication sur le projet;
- > l'établissement de l'inventaire des fonctions;
- > la description des fonctions;
- > la désignation de porte-parole de fonctions;
- > l'analyse des fonctions;
- > l'évaluation des fonctions;
- > l'approbation dans les différentes phases;
- > la procédure d'appel;
- > le suivi.

### 2. Le protocole<sup>9</sup> entre les syndicats et l'analyste de fonctions

Un protocole est signé entre les syndicats et le détenteur de système (l'analyste de fonctions). Il est convenu dans ce protocole d'introduire et d'entretenir les systèmes de manière uniforme dans les secteurs et les entreprises.

Le protocole fixe les modalités pour ce qui concerne:

- > l'information du conseil d'entreprise, de la délégation syndicale et du personnel;
- > la mise sur pied et le rôle de la commission d'encadrement et/ou de la commission technique;
- > la rédaction des descriptions de fonctions;
- > la gradation et l'évaluation, ainsi que la finalité des fonctions de référence;
- > l'information du personnel à propos de la classification de fonctions;
- > toutes les procédures concernant la communication, l'approbation, l'examen de l'appel et l'entretien du système.

### 3. Evaluation des fonctions dans le cadre de la concertation sociale

Vous ne pouvez introduire ni exécuter un projet d'évaluation des fonctions sans collaborer avec les organes de concertation internes de l'organisation. Sans eux, vous ne pourriez en effet pas classer les fonctions ni les associer à des salaires puisque la structure des salaires et la politique de rémunération doivent être négociées avec eux.

Afin de donner corps à cette collaboration, il convient de mettre sur pied une commission d'encadrement qui arrêtera ensuite les procédures formelles.

#### *Le rôle de la commission d'accompagnement*

Le rôle de la commission d'accompagnement comporte trois aspects:

- > encadrer et surveiller les diverses phases du projet: la préparation, l'introduction et la finition;
- > surveiller le respect des procédures;
- > assurer l'entretien du système.

La commission d'encadrement est composée sur une base paritaire. Doivent y siéger des membres reflétant l'ensemble de l'entreprise: les différents départements, les niveaux, les fonctions.

<sup>9</sup>. Voyez l'exemple de protocole en annexe

### Comment les membres sont-ils choisis?

Les membres, présentés par le conseil d'entreprise, doivent être au courant des rouages et des activités de l'organisation. Ils doivent en connaître le fonctionnement, les pouvoirs, les profils des fonctions, etc. pour être en mesure de participer au projet en connaissance de cause. Pour ce faire, on fait appel aux experts du système choisi qui organisera une formation permettant aux membres de cette commission de comprendre le fonctionnement du système, le mode de déroulement du processus ainsi que les procédures qui supportent le projet.

### Quel est le travail concret de la commission?

Concrètement, la tâche de la commission est double. D'une part, elle doit approuver les résultats des diverses phases (l'inventaire des fonctions, les fonctions de référence sélectionnées, la version finale des descriptions de fonctions, les résultats de l'évaluation et le classement). D'autre part, elle veille au respect des procédures de communication, d'approbation, d'appel et d'entretien.

### Le rôle de la commission technique ou du groupe de travail

La commission technique veille à l'exécution correcte du projet. Elle veille principalement à l'obtention d'un accord sur les descriptions de fonctions. C'est elle aussi qui analyse, évalue et classe les fonctions sur base du matériel de référence et selon les critères du système.

La commission technique remplit donc une mission cruciale. Dans ces conditions, il est inévitable qu'elle se compose d'experts de l'organisation même ou qu'elle confie les tâches à des experts externes de l'analyse de fonctions.

La commission technique se compose d'experts et de plusieurs membres qui connaissent suffisamment le fonctionnement de l'organisation et le profil des fonctions des travailleurs. Le cas échéant, elle peut faire appel au management et au supérieur direct des titulaires de fonction. Ces derniers doivent uniquement fournir des informations sur la fonction.

Si, au début, ils ne connaissent pas bien le système utilisé, ses membres également doivent recevoir une formation leur permettant d'employer le système en connaissance de cause.

## 4. Les procédures

D'une manière générale, la responsabilité de rédiger les procédures incombe à la commission d'encadrement. Mais il est préférable de faire participer, dans la mesure du possible, toutes les parties concernées pour qu'elles acceptent aussi les procédures.

Le choix de la méthode à suivre est une question à trancher au sein de l'entreprise en tenant compte du contexte socio-économique, des traditions en matière de concertation paritaire et des objectifs poursuivis dans ce projet.

En parcourant les diverses procédures, vous retrouverez toujours le même canevas: quel est le but de la procédure, quel est son champ d'application et quel est concrètement son contenu?

### Les procédures de communication

#### Le but

Les procédures de communication ont un triple objectif:

- > les intéressés doivent être informés;
- > les titulaires de fonction doivent pouvoir participer;
- > les résultats doivent être acceptés.

L'évaluation des fonctions n'est pas un processus innocent. Du moins, c'est ainsi qu'elle est perçue par le personnel d'une organisation. Elle concerne en effet leur travail quotidien et leur rémunération. Les travailleurs qui savent qu'"ils sont au plafond" et qu'ils ont peu de chances ailleurs, suivront le déroulement du projet avec méfiance.

Le projet suscite l'inquiétude et les rumeurs vont bon train. Les gens en parlent dans les couloirs et à la cantine. Le projet est abordé lors de la concertation. Les collaborateurs demandent aux chefs "s'ils n'en savent pas plus par hasard", s'ils ne sont pas satisfaits du travail. La routine en prend un sérieux coup lorsqu'on vous demande de parler de votre travail jusque dans les moindres détails.

Et chacun est inquiet quant aux conséquences du projet. Il en résultera peut-être une réorganisation, d'autres tâches, d'autres collègues, un travail allégé, un travail alourdi. Le "changement" est toujours porteur de menaces. Et vous ne pouvez rien dissimuler: lorsque vos tâches sont examinées à la loupe, certaines choses remontent inévitablement à la surface.



Le démarrage du projet "du sommet" et non "de la base" – un processus top-down, comme on l'appelle – n'est pas de nature à apaiser les craintes. La décision d'évaluer une série de choses émane du management. Sont-ils mécontents, la concertation est-elle grippée, les tâches ne sont-elles pas (ou plus) adaptées les unes aux autres?

Autant de raisons, par conséquent, d'informer en détail tous ceux qui sont concernés par le projet. En effet, si les gens ne savent en général pas ce qu'est un projet d'évaluation des fonctions, ils ignorent aussi ce qu'il n'est pas.

Si vous ne communiquez pas ces informations, vous vous heurterez, à coup sûr, à de sérieux malentendus et à de fameuses résistances. Pour faire accepter le projet, vous devrez expliquer parfaitement à chacun ce qui se passe, comment et pourquoi.

## Les domaines

Toutes les personnes concernées doivent recevoir des informations sur la nature, le contenu et le fonctionnement du système d'évaluation des fonctions. Chacun doit connaître les objectifs, les procédures et les accords.

Il s'agit d'une matière délicate. Ne laissez pas les gens paniquer avec un jargon complexe et technique, susceptible de créer la confusion au lieu de l'éliminer. Utilisez des mots clairs et simples. Vous pouvez opter pour des séances plénières d'information, complétées par une brochure d'information claire et compréhensible. Surveillez les tensions et veillez à communiquer aux gens les noms des personnes qui peuvent leur fournir de plus amples explications. Essayez d'être le plus franc possible.

## La procédure

- > Pour qui? Toutes les personnes concernées.
- > Comment? Via des séances d'information et des brochures.
- > Quand? A partir de la phase initiale et durant tout le processus.
- > A quel sujet?
  - le but de l'étude de la fonction: modification de la classification, instauration d'une nouvelle structure de rémunération, etc.;
  - le système et le processus d'instauration;
  - la composition et le rôle des commissions;
  - l'implication du titulaire de la fonction et des dirigeants;
  - l'objectif et la sélection des fonctions de référence;
  - la procédure d'approbation des descriptions de fonctions;

- le mode de compilation des informations sur les fonctions: questionnaire, interview, observation, etc.;
- la méthode d'évaluation des fonctions;
- la manière de communiquer les résultats de l'évaluation et de la classification;
- le droit et la procédure de réclamation;
- la procédure d'entretien.

## Les procédures d'approbation

### Le but

Les procédures d'approbation sont destinées à faire accepter les résultats du projet. En invitant les travailleurs à participer à l'approbation, vous éviterez aussi qu'ils formulent des griefs ultérieurement.

### Les domaines et les procédures

- > l'inventaire de fonctions, la sélection des fonctions de références et les titres de fonctions doivent être représentatifs de toute l'organisation et pour les collaborateurs;
- > la description de fonction doit être approuvée par le titulaire de la fonction et le supérieur direct. Une éventuelle divergence d'opinions doit être discutée jusqu'à trouver un accord car la description doit signée pour accord par les deux parties;
- > le résultat de l'évaluation et le classement doivent être approuvés par la commission d'accompagnement;
- > la classification: le nombre de classes de fonctions, les limites de classes et la relation avec une rémunération sont sujets à négociation;
- > le classement ou le classement de la fonction: tous les titulaires de fonctions sont mis au courant par écrit du résultat;
- > chaque titulaire de fonction qui n'est pas d'accord avec les résultats de l'étude de fonctions peut faire objection et aller en appel (voir plus loin).

## Les procédures d'appel

### Le but

Les procédures d'appel fixent les modalités de traitement des objections.

## Les domaines

Le titulaire de fonction peut faire appel sur base de :

- > fautes de procédure;
- > erreurs dans la description de fonction, dans les résultats d'évaluation, dans le rangement et le classement de la fonction.

## La procédure

- > Une contestation doit être introduite par écrit, être argumentée et respecter la procédure.
- > Les étapes de la procédure sont fixées par la commission d'accompagnement. Doivent être notamment être prévus:
  - le délai durant lequel l'appel peut être enregistré;
  - le délai durant lequel l'appel doit être traité;
  - la voie hiérarchique ou le service auprès duquel l'appel doit être introduit.

Une commission d'appel interne décide de la recevabilité de la plainte et de l'éventuel renvoi à la commission de pondération ou au détenteur du système pour la réévaluation de la fonction.

Si la plainte est déclarée recevable, la commission d'évaluation analyse alors à nouveau le classement de la fonction. Il se peut que la revalorisation de la fonction soit basée sur une comparaison avec une fonction de référence. Dans ce cas, on part de cette fonction en élargissant sa description et en la réévaluant.

Les résultats de cette enquête sont transmis par écrit à la personne qui introduit la réclamation.

Il se peut que la commission interne ou la personne concernée ne soit pas d'accord avec le nouveau résultat. Dans ce cas, le dossier est transmis à une commission d'appel externe: les experts du système, les experts syndicaux et les experts patronaux examinent alors la plainte. Ils peuvent entendre le titulaire de la fonction, ainsi que les dirigeants, la direction et les représentants des travailleurs. Ils font une dernière analyse et essaient d'atteindre un accord.

## La procédure d'entretien

### Le but

Les procédures d'entretien permettent de garder la classification de fonctions à jour.

## Les domaines

- > la révision et la réévaluation des fonctions modifiées;
- > l'enregistrement de nouvelles fonctions dans la classification.

## La procédure

- > Chaque titulaire de fonction a le droit de demander une révision de sa fonction lorsque celle-ci a changé.
- > Chaque dirigeant a la responsabilité – même l'obligation – de demander une révision de la fonction lorsqu'il constate que celle-ci a évolué.
- > Toute demande de révision (ou entretien) doit être argumentée par écrit et être introduite suivant la procédure en vigueur. Celle-ci doit au minimum prévoir le délai dans lequel la demande de révision doit être introduite, la voie hiérarchique à suivre, la personne ou l'organe compétent pour le traitement et la révision, le suivi du jugement rendu.

## Les pièges des procédures

Les procédures sont des choses contraignantes. Peu sont ceux qui ont envie d'un "scénario-catastrophe". Ils préfèrent plutôt partir de de l'hypothèse que la chose sera réglée avec quelques accords. "Si le cas se présente", ils verront bien.

Pourtant des discussions, il y en aura. Et si des accords peuvent être ponctuellement fixés, les procédures forment toutefois un point d'appui sûr et solide pour approcher les problèmes de manière objective.

Il est préférable de faire face à un débat mouvementé lors de l'élaboration des procédures et donc sur la base de problèmes abstraits que devoir faire face à des problèmes concrets lors de la mise en œuvre de ces procédures. Autrement, les personnes sont dupes.



### Ne tombez pas dans les pièges des procédures:

- > En sous-estimant l'importance des procédures;
- > En fixant des accords insuffisamment précis;
- > En formulant des accords imprécis;
- > En évitant les difficultés.

## 5. L'engagement des différentes parties concernées

Les différents niveaux d'une entreprise sont concernés lors du projet d'évaluation de fonctions. Mais selon leur position dans l'entreprise, elles ont chacune leur propre rôle.

Pour conclure ce tour d'horizon, nous examinons à présent ces divers rôles.

### Le rôle du management

Une chose est certaine: **le management** d'une organisation doit être à la source du projet d'évaluation de fonctions. Pas un peu, mais tout à fait. Le management fixe les buts stratégiques de l'organisation et place des balises pour la structure de l'organisation. La direction doit être convaincue de la nécessité, de l'utilité, de la plus value de l'opération. En d'autres termes, elle doit s'engager dans le projet au sens propre comme au figuré.

Un projet d'évaluation de fonctions est complexe. C'est pourquoi les dirigeants jouent un rôle-clé à différents niveaux. Le projet concerne toute l'organisation, toutes les sous-parties, toutes les fonctions. Dans chaque unité de travail ou département, le chef est responsable de la gestion du personnel. Leur tâche est double: ils ne sont pas seulement une bonne ou un bon spécialiste, ils sont aussi managers au sein de leur département. Ils le structurent et organisent le travail, ils sont proches des travailleurs et seront peut-être les premiers confrontés aux questions et aux doutes de ceux-ci.

Les dirigeants jouent un rôle crucial surtout dans la phase des descriptions de fonctions. Ils doivent pouvoir contrôler et compléter l'image que le titulaire de fonction a ébauchée. En cas de doute ou de différend, ils devront parler et si nécessaire, trancher. Lors de la discussion, cela peut aboutir à une confrontation peu plaisante, ils devront alors utiliser toutes leurs aptitudes tant dirigeantes que diplomatiques. Le bon chef fera en sorte qu'aucune conséquence malheureuse ne naisse de cette confrontation et maintiendra intacte la motivation et la qualité du travail de son collègue.

Des dirigeants, on attend qu'ils

- > introduisent le projet d'évaluation de fonction;
- > donnent une information correcte et communiquent de manière transparente sur la nécessité, le but et le déroulement du projet ;

- > puissent réagir positivement face aux réactions des travailleurs;
- > soient en état de déterminer les exigences des fonctions et de l'organisation et de développer les fonctions;
- > donnent l'information de la fonction correcte, déterminent les exigences de la fonction et en déterminent la portée;
- > jouent leur rôle via l'approbation des descriptions de fonction, les éléments d'évaluation et le rangement.

### Le rôle des syndicats

Dans le passé, les syndicats se sont battus pour l'introduction de l'évaluation de fonctions. Grâce à cela, les systèmes de rémunération des travailleurs sont devenus maintenant beaucoup plus transparents dans les entreprises.

Malgré cela, tous les délégués des travailleurs ne voient pas l'évaluation de fonctions du même oeil. Naturellement ils voient les avantages que nous venons de décrire. Mais par ailleurs, ils ne font pas naturellement confiance aux systèmes. Et remettent parfois en cause leur objectivité. Autour d'un projet d'évaluation de fonction, plane parfois un brouillard de compétences mystérieuses.

Dans de nombreuses organisations, des commissions paritaires sont mises sur pied. Les représentants des travailleurs sont alors membres de la commission d'accompagnement et les experts des syndicats offrent leur soutien aux projets de classification de fonction. Ils siègent à la même table, restent ainsi au courant de ce qui se passe, corrigent et peuvent décider. Mais c'est précisément de cette manière qu'ils deviennent aussi coresponsables des résultats et "complices" de conséquences éventuellement moins heureuses. Ce qui n'est pas sans ambiguïté!

Le rôle des syndicats consiste à surveiller le déroulement du processus, le traitement et l'adaptation des systèmes et des procédures. Ils ont un rôle préventif et de contrôle, pour que les objections puissent être évitées. Ils interviennent aussi en tant que représentant des titulaires de fonctions.

### Le rôle de la délégation syndicale

La délégation syndicale négocie avec l'employeur en veillant à la conclusion des conventions collectives (CCT) et des accords. Soit il est décidé ensemble d'effectuer un (nouveau) système d'évaluation de fonctions et de rémunération, soit il s'agit d'une décision unilatérale de l'employeur.

La délégation syndicale doit au préalable être informée par l'employeur des changements qui pourraient modifier les conditions salariales et de travail contractuel, en particulier lorsqu'il s'agit de modifications pouvant avoir une répercussion sur l'échelle des salaires et le règlement de la classification professionnelle.

### **Le rôle du conseil d'entreprise**

Le conseil d'entreprise doit être informé des règles concernant la politique du personnel à suivre et sur les projets et mesures qui pourraient modifier un ou plusieurs éléments de la politique du personnel. Le conseil d'entreprise a pour tâche d'émettre un avis et de connaître toutes les suggestions ou objections à donner sur toutes les mesures qui peuvent modifier l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement dans l'entreprise. Le conseil d'entreprise examine ces informations, projets et mesures.

Le conseil d'entreprise a donc une compétence précise d'information, de conseil et de contrôle lors de la réalisation d'une nouvelle classification de fonctions et/ou d'un nouveau système salarial.

Tant la délégation syndicale que le conseil d'entreprise ont donc une compétence précise d'information, de conseil et de contrôle lors de la réalisation d'une nouvelle classification de fonctions et/ou d'un nouveau système salarial. Cependant, ils ne pourront jamais donner tout simplement leur feu vert à l'introduction d'un nouveau projet. Ils voudront réfléchir, discuter avec leur base, peser le pour et le contre avant de se jeter à l'eau. Cela demande du temps.

Sans aucun doute, l'exigence d'une garantie salariale viendra immédiatement sur la table. Car, sans préjuger du résultat de l'évaluation de fonction, personne ne veut perdre une partie de son salaire. Plus vite, cette garantie sera apportée aux travailleurs, plus vite les éventuelles inquiétudes disparaîtront.

### **Le rôle de l'analyste de fonction**

Le détenteur de système ou l'analyste de fonctions est un technicien important dans les faits. Son rôle est d'analyser objectivement et d'évaluer de manière critique la valeur d'une fonction et cela, conformément au système utilisé. Les analystes de fonctions gardent le contrôle sur l'application du système, des procédures et le déroulement du projet.

### **Le rôle des travailleurs et des travailleuses**

Enfin, et ce n'est pas les moindres, il y a les titulaires de fonction, les travailleurs et des travailleuses de l'entreprise.

En premier lieu, on attend d'eux qu'ils donnent une information correcte sur leur fonction et ensuite qu'ils approuvent et signent la description de leur fonction. Il est assez évident que les titulaires de fonction se reconnaissent dans la description de leur fonction pour qu'ils puissent l'accepter.

Chaque plainte d'un titulaire de fonction doit être prise au sérieux, discutée et réglée. Si l'objection est correcte, la description doit être adaptée. Aucun désaccord ne peut subsister sur la description, sinon l'évaluation ne peut pas commencer. L'approbation de la description est un moment-clé dans le projet.

# Chapitre 5

# Nouvelles tendances: la gestion des compétences

## 1. Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons expliqué l'approche de la classification de fonctions dans le cadre de "salaire égal pour un travail égal et de valeur égale". Depuis quelques années déjà, la gestion des compétences a fait son entrée dans les entreprises. La gestion des compétences est une nouvelle tendance en Gestion des Ressources Humaines et gagne toujours plus de terrain. L'approche de la fonction se fait à partir de la description des fonctions et l'accent est sur ce QUI doit être fait.

L'approche de la compétence met quant à elle l'accent sur le COMMENT de l'exécution de la fonction. A côté de la connaissance et des aptitudes, interviennent ici les qualités personnelles. Etant donné l'attention que cette approche remporte, nous souhaitons dans ce chapitre en donner un aperçu. Nous soulignerons également un certain nombre de points dignes d'attention.

## 2. Qu'est-ce que la gestion des compétences?

La gestion des compétences est une notion très vaste et complexe. Les significations qui sont données à la "gestion des compétences" sont parfois très différentes de ce qui existe dans la pratique.

D'où l'intérêt, avant d'engager des discussions dans le contexte de l'entreprise, de définir clairement ce qu'on entend par "compétences" et par diverses notions associées.

Plusieurs définitions :

*"Les **compétences** sont un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de qualités personnelles qui feront qu'une personne réussira dans un certain lieu, à un certain moment et dans une certaine situation"* (Berenschot).

Une autre définition est *"Une compétence est une caractéristique observable sous la forme de connaissances, savoir-faire ou une habileté de comportement, qui contribue avec succès au fonctionnement dans un rôle ou une fonction spécifique"* (Quintessence).

*"L'ensemble des dimensions de prestations observables dans le domaine des connaissances, aptitudes, qualités, attitudes et expériences d'une personne ou d'un groupe qui, lorsqu'ils*

*sont présents, garantissent une bonne prestation par lesquels l'organisation acquiert un avantage concurrentiel durable"* (Timothy R. Athey et Michael S. Orth).

La "compétence" décrite comme un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de caractéristiques personnelles (aptitudes) devient déterminante pour bien fonctionner dans un contexte d'entreprise spécifique.

A côté de "compétence" sont utilisés un certain nombre de termes dérivés. Ci-après, vous trouverez nombre de ces termes.

*Les **compétences de base** dépendent directement des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les organisations ont pour objectif de chercher, sous le dénominateur des compétences de base, la connaissance, les aptitudes, et les processus d'entreprise uniques qui sont présents au sein d'une entreprise".*

Les compétences générales (génériques) souhaitées sont dérivées des compétences essentielles stratégiques.

*Les **compétences génériques ou générales** sont des compétences qui sont nécessaires pour pouvoir fonctionner dans un département spécifique ou une famille de fonctions déterminée.*

*Les **compétences spécifiques** d'une fonction ou les compétences liées à une fonction sont les compétences nécessaires pour la pratique d'une fonction bien déterminée.*



**Beaucoup d'organisations apportent leurs propres nuances et adaptent les définitions à leur propre usage. Soyez attentifs à ce que les notions utilisées au sein de l'organisation soient suffisamment claires que pour éviter les contresens!**

## 3. Origine de la gestion des compétences

La popularité croissante de la notion de gestion des compétences trouve son origine dans un environnement sans cesse en changement. Les organisations veulent et doivent réagir rapidement aux développements externes pour devancer leurs concurrents.

Mais les facteurs externes ne sont pas les seuls facteurs déterminants. La gestion des compétences trouve également son origine dans l'image interne changeante de l'organisation. Cet intérêt est à mettre en perspective historique.

Dans le passé, l'organisation interne était déterminée par des facteurs externes, comme la concurrence, la position du marché, les clients. Fin des années 70, les entreprises se concentrent de plus en plus sur leurs propres moyens stratégiques pour rester concurrentielles. Avec l'internationalisation, la concurrence était devenue encore plus forte et les entreprises ont été amenées à analyser et à attacher plus d'intérêt aux processus, aux systèmes de qualité et au suivi de la productivité. Ce qui a eu pour conséquences une diminution des structures hiérarchiques et une augmentation du fonctionnement par projets. La stratégie d'entreprise n'est dorénavant plus seulement déterminée par des contraintes externes, mais également par des possibilités de l'entreprise elle-même. Une image globale claire de ses propres capacités et qualités (compétences) est nécessaire pour utiliser celles-ci avec succès.

## 4. Profils de compétences

### Qu'est-ce qu'un profil de compétences?

Dans la classification de fonctions, on travaille avec des descriptions de fonctions; En gestion de compétences avec des profils de compétences qui jouent un rôle pivot. C'est en effet par leur biais que la gestion des compétences sera possible. Les profils de compétences sont indispensables pour démarrer la gestion des compétences.

Nous proposons de définir le *"profil de compétence"* comme la description (ou l'énumération) de l'éventail des compétences qui caractérisent une organisation ou un individu (aux niveaux: diriger, orienter ou exécuter) et qui sont déterminantes pour le fonctionnement de l'organisation concernée ou pour la personne présente dans cette organisation.

L'accent est mis sur le comportement, les aptitudes et l'implication du collaborateur ou de la collaboratrice. Il s'agit d'un ensemble de traits de personnalité, de talent, d'aptitudes, d'ambition et de motivation. Pour exercer une fonction déterminée, il convient d'avoir un certain comportement déterminé, certaines caractéristiques, une certaine attitude.

Par exemple, pour un prestataire de services IT, l'ensemble des compétences suivantes peut être d'application : esprit commercial, initiative, communication, être orienté vers les résultats, faculté d'analyse, créativité et flexibilité.

Les profils de compétences permettent une traduction pratique des compétences-clés de l'organisation en compétences des

collaborateurs. Les profils de compétences insistent sur l'importance des aspects comportementaux des collaborateurs.

Les profils de compétences sont souvent différents entre ouvriers, employés ou cadres. Alors que chez les ouvriers, l'accent sera surtout mis sur la connaissance technique et les aptitudes, chez les employés supérieurs, en plus de la connaissance technique et des aptitudes, on soulignera également le comportement, et la nature de l'individu.

### Comment élaborer des profils de compétences?

Le développement de profils de compétences demande énormément de travail. Il existe sur le marché des banques de données qui offrent aux organisations une base à la réalisation des profils de compétences. Ces banques de données reprennent une série de compétences qui sont subdivisées, une description des indicateurs et, éventuellement, les niveaux. Dans tous les cas, cet outil ne sert que de base à l'organisation, il faut encore l'adapter à sa propre entreprise. Comme pour le cheminement de l'évaluation de fonctions, ici aussi, les différentes étapes ont toute leur importance et des procédures devront être établies afin de garantir le bon déroulement de la mission.

### Différence entre profil de compétences et description de fonction

Il existe une différence entre "profil de compétences" et "description de fonction". Tout d'abord, le point central des ces deux types de descriptions de rôle est fondamentalement différent. La description de fonction exprime des tâches et les relie aux résultats d'un collaborateur tandis que le profil de compétences est axé sur les caractéristiques personnelles et les aspects liés au comportement d'un individu en liaison avec ses résultats.

Une deuxième différence est la portée relativement importante d'un profil de compétences. Là où la description de fonction traditionnelle ne définit que la fonction et les tâches qui s'y rapportent, le profil de compétences décrit le rôle/la fonction et le collaborateur.

Les compétences peuvent aussi bien caractériser une personne qu'une fonction. Un profil de compétences d'une fonction ou d'un rôle fera l'inventaire des compétences nécessaires à ce rôle. Le profil d'un collaborateur doit décrire le profil de l'individu et énumérer les compétences que l'on retrouve le plus chez cet individu.

Grâce aux profils de compétences, on pourra comparer les compétences nécessaires (pour la fonction ou l'entreprise) et les compétences présentes chez la travailleuse/le travailleur. Les profils de compétences s'adapteront plus facilement aux changements rapides, alors que les descriptions de fonctions sont en général plus statiques.



Quoique l'utilisation des profils de compétences puisse sembler attirante, élaborer en pratique des profils corrects n'est pas une sinécure.

## Caractéristiques d'un bon profil de compétences

Un profil de compétences exprime à quelle norme vous devez répondre ou à laquelle vous devrez répondre dans le futur. Un bon profil de compétences n'exprime pas seulement une définition mais propose également des indicateurs. Il s'agit d'une description d'actes et d'attitudes visibles et mesurables qui permettent d'examiner si un individu possède réellement ces compétences.

Un profil de compétences efficace répond aux caractéristiques suivantes:

### Limité

Un profil de compétences doit être spécifique. Il sert de guide, ce qui signifie que le point essentiel du rôle doit être très clair. Il est préférable qu'un profil ne contienne pas plus de sept ou huit compétences. Seuls les éléments cruciaux doivent être repris.

### Distinctif

Le profil ne peut contenir que des compétences différentes; ceci garantit la faculté distinctive du rôle spécifique. Un profil de compétences est distinctif lorsque les compétences qui s'y trouvent sont déterminantes pour ce rôle spécifique et qu'elles répondent à la question: quelles compétences l'individu doit-il posséder afin de pouvoir évoluer dans ce rôle?

### Concis

Les définitions des compétences doivent être concrètes et doivent décrire le comportement que les collaborateurs doivent logiquement présenter. Utiliser, de préférence, le moins de mots possible.

## Offrir un défi, tourné vers l'avenir et réaliste

La gestion des compétences doit stimuler et diriger le développement de l'organisation et donc des collaborateurs.

## 5. Domaines d'adaptation de la gestion des compétences

La Gestion des Ressources Humaines peut être décrite comme la gestion de "... toutes activités qui ont un lien sur le flux interne, au travers et externe des personnes dans les organisations ...". Ces activités peuvent être considérées du point de vue de la gestion des compétences. Il y a différentes raisons pour introduire la gestion des compétences. Cela va du recrutement et l'embauche des collaborateurs, du développement et de la formation, du jugement jusqu'au salaire des collaborateurs. Selon une étude, il semble que c'est surtout le recrutement et la sélection ainsi que le développement et la formation qui sont les domaines d'application les plus courants.

### Recrutement et sélection des compétences

Les organisations vont engager des individus possédant les compétences souhaitées pour une fonction. L'utilisation des compétences mène, comparativement au recrutement et à la sélection traditionnels, à une autre application du recrutement et de la sélection. Davantage que dans les descriptions de fonction, on insiste sur les caractéristiques, le comportement que l'on souhaite du candidat.

Comme pour l'évaluation de fonction mais de manière plus importante dans les interviews de sélection et de recrutement, des stéréotypes liés au sexe peuvent inconsciemment jouer un rôle. Exemple: dans les fonctions typiquement masculines, on exigera des aptitudes "masculines" (ex. rationalité, autorité, assurance, etc.) et il ira de soi que le candidat doit être un homme. Etant donné que l'on suppose que les femmes ne possèdent que peu de caractéristiques "masculines", on n'accordera que peu de confiance aux candidates féminines. Il est évident que cette attitude freine l'engagement et les chances de carrière des femmes.

Plusieurs techniques et méthodes peuvent être utilisées afin d'éliminer ces stéréotypes liés au sexe de l'individu. A condition toutefois que la personne qui utilise et applique ces techniques et méthodes ait suivi une solide formation.

En plus de l'interview de sélection, il existe aussi des tests psychologiques ainsi que la méthode dite de "l'assessment-center" où il convient de ne pas perdre de vue les stéréotypes liés au sexe non plus.

## Développement

Pouvoir offrir une perspective de développement intéressante est un moyen important pour lier les collaborateurs à leur organisation. Tant l'organisation que les travailleurs peuvent en tirer avantage(s).

Un développement orienté sur les compétences offre quelque chose en plus. En effet, tant le développement de l'organisation que le développement des collaborateurs peuvent être menés à l'aide des compétences. Les trajets de formation et du développement sont ici des trajets "orientés". L'avantage de "créer cette orientation" dans le trajet de formation ou de développement permettra à l'organisation d'employer un collaborateur qui sera plus performant dans son rôle, tandis que le collaborateur trouvera son avantage dans la possibilité de développement en général. Il/elle deviendra peut-être plus motivé/e au fur et à mesure que l'exercice de son rôle lui apportera de meilleurs résultats.

Ces directions données au développement sont déterminées par les compétences que l'organisation estime nécessaires, actuellement ou dans le futur. Ensuite, une série d'activités de développement peuvent être mises en œuvre sur base de l'écart de compétences constaté entre les compétences déterminées et celles disponibles.

La différence entre le profil d'un individu et le profil de compétences est déterminante pour le développement d'un individu. Une comparaison entre les deux profils donne des points de développement. En considérant la situation de départ et la situation finale souhaitée, il est possible dès lors de développer un plan de développement et de combler les lacunes. Des plans de carrière sont élaborés. Etablir les compétences présentes est une tâche qui peut être réalisée par un "development center".

## Training et formation

Quand une organisation adopte la gestion de compétences, la préparation d'un plan de formation est une des premières actions à mener.

Lors des trajets de développements, l'entraînement de la compétence joue naturellement un rôle. Dans quelle mesure une compétence (connaissance, aptitude, caractéristique personnelle) est à apprendre? Certaines compétences sont

plus faciles à entraîner que d'autres. Pour certaines compétences, il sera peu sensé de les entraîner. Pensons par exemple à la compétence "résistance au stress" ou "loyauté" ou "sens de la norme".

L'important est que le travailleur reçoive ici la chance d'approfondir ses connaissances et de pouvoir se développer davantage. L'avantage pour l'entreprise est qu'elle a les collaborateurs qui disposent des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs.

## Evaluation et appréciation

Les profils de compétences forment une base pour examiner des collaborateurs. Dans la plupart des cas, cela se passe entre un *line manager* et la personne concernée de manière individuelle lors de l'entretien d'évaluation annuel.

L'évaluation et l'appréciation des compétences sont menées différemment selon qu'il s'agit de l'embauche des individus ou du développement, la formation et le salaire des personnes. Lors de l'appréciation des compétences, il s'agit surtout d'apprécier le comportement. Ceci a pour conséquence qu'une appréciation du comportement d'un individu, d'une personne (un homme ou une femme) doit être faite.

En général, l'appréciation des compétences d'une personne qui postule est plus facile à réaliser que d'apprécier les compétences d'un collaborateur, ce qui est étonnant vu que le collaborateur est théoriquement mieux connu que le candidat. L'appréciation lors d'une sélection est plus facile car il n'y a aucune relation personnelle avec le candidat, il s'agit d'une embauche future. Les conséquences sont tout autres dans le cadre du travail où l'appréciation sera faite par plusieurs personnes. L'appréciation pour fixer le salaire est quant à elle rendue plus difficile par le fait que le notateur a une relation personnelle avec le collaborateur, qu'il s'agit d'une négociation portant sur une période passée. Lorsque les conséquences concernent les finances (salaire) ou la promotion, l'appréciation se passe souvent seul avec le manager de manager.

L'appréciation des compétences, la mesure du comportement n'est pas évidente et la garantie à l'objectivité totale n'est pas garantie. Les appréciations liées aux stéréotypes sexuels doivent être exclues et donc tant un profil sexuellement neutre qu'un appréciateur expérimenté jouent ici un rôle important. L'appréciation d'un comportement n'est pas évidente et les discussions sont sensibles.

Voici certaines conditions à remplir pour apprécier objectivement un comportement:



- \* **Il faut que le système de compétences et de descriptions appartenant au comportement soit LIMPIDE et UTILISABLE.**

Le profil de compétences doit être correctement constitué. Il est important que pour chaque compétence une opérationnalisation et une description claires soient disponibles. Ceci signifie qu'il doit être défini clairement si une personne est, par exemple, orientée client ou peut collaborer.

Sur base de cette opérationnalisation par compétence, on peut créer, pour chaque profil, un instrument d'appréciation. Les définitions par compétence peuvent changer par rôle au sein de l'organisation. Concrètement, cela signifie par exemple que pour chaque fonction de vente, en principe, les mêmes compétences prévalent, mais que le comportement approprié change selon les différents rôles. L'orientation vers le client d'un(e) caissier(e) change l'orientation vers le client d'un manager des ventes.

Au moyen des descriptions de compétences, on peut apprécier dans quelle mesure quelqu'un dispose de ces compétences et semble avoir le comportement approprié. Des prestations concrètes peuvent donc aussi être formulées selon les compétences.



**Des critères d'appréciation précis et objectifs et des indications de comportement sont un must. Veillez à ce que les critères soient mesurables objectivement, réalistes et tenables.**

- \* **L'organisation dispose d'APPRÉCIATEURS qui peuvent "voir" le comportement et le traduire en termes de compétences.**

Ceci est un des aspects les plus ennuyeux du travail avec l'appréciation et la rémunération des compétences. En général, c'est le chef qui effectue l'appréciation. Il est responsable du fonctionnement du département et des collaborateurs au sein du département. Il est aussi possible de faire appel à plusieurs appréciateurs. Les organisations qui utilisent la méthode du feedback à 360° associent les chefs, les collègues, les clients et le collaborateur même à l'évaluation. L'appréciation est plus vaste et n'est plus dépendante d'une seule personne. Dans tous les cas, l'appréciateur doit être formé et il/elle doit pouvoir apprécier le comportement qui peut être couplé à différentes compétences.

Une certaine subjectivité dans l'appréciation n'est donc jamais complètement exclue. Dans son appréciation, un chef peut être influencé par sa relation avec la personne concernée, par le fait qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, par le budget disponible, etc.



**Formez les appréciateurs et excluez autant que possible la subjectivité dans l'appréciation!**

- \* **Au début de l'appréciation, convenez des ACCORDS PRÉCIS avec les personnes concernées sur les critères d'évaluation et la manière dont celle-ci joue un rôle dans l'appréciation.**

Convenez des accords précis sur les critères d'évaluation et la manière dont ils seront appliqués.

L'acceptation augmente également si les personnes concernées reçoivent régulièrement un **feedback** sur leur fonctionnement au cours de la période d'appréciation, pour que les entretiens d'évaluation ne créent pas de surprise. Un entretien d'évaluation est nécessaire au moins une fois par an. Dans cet entretien, il sera question de leurs compétences et des améliorations observées.



**Organisez un feedback régulier sur le fonctionnement !**

## Rémunération

La rémunération des compétences peut aussi être une application de la gestion des compétences dans la gestion des ressources humaines – GRH. La plus grande prudence est de mise. Cela n'a pas de sens de rémunérer des compétences quand d'autres domaines d'une partie de la politique GRH n'ont pas encore été introduits.

Nous nous sommes étendus sur la classification de fonctions analytique comme base pour la rémunération de la fonction. Ceci demeure la forme de rémunération la plus courante. Le poids de la fonction exercée y est déterminant.

Le salaire de fonction est une rémunération fixe. Sa croissance est, dans la plupart des cas, basée sur l'ancienneté du collaborateur et/ou sur l'âge et/ou sur les années d'expérience de travail.

Dans la rémunération des compétences, ce n'est pas le poids de la fonction qui est déterminant pour déterminer la rémunération, mais bien les compétences (connaissance, aptitudes, caractéristiques personnelles).

Cette forme de rémunération peut aussi bien être fixe que variable. Ici, la croissance du salaire est basée sur le développement individuelle des compétences.

La rémunération de la prestation est basée sur des prestations ou des résultats (individuellement ou en groupe). Les objectifs sont déterminés et les prestations réalisées sont comparées ensuite les objectifs fixés. Dans cette forme de rémunération, la croissance du salaire est basée sur le niveau obtenu.

Dans la pratique, ces formes de salaire sont combinées. La plus grande partie de la rémunération se compose encore toujours de la rémunération de la fonction. De plus en plus, elle est complétée par une part variable sur base des compétences et/ou des prestations.

#### SALAIRE SELON FONCTION

- > La chaise
- > Ce QUI est fait
- > Evaluer les fonctions et les diplômes
- > Rémunération fixe

#### SALAIRE SELON COMPETENCES

- > La personne
- > COMMENT c'est fait
- > Evaluer des compétences (comportement)
- > Rémunération variable



**Dans le futur, la rémunération sera sans doute plus variable. Jusqu'ici, la rémunération des compétences a été introduite avec modération dans les entreprises.**

**Si les compétences sont rémunérées, tenez compte des points suivants:**

- > **L'appréciation doit se faire objectivement. Tenez compte des conditions comme mentionné dans la rubrique ci-avant (évaluer et apprécier).**
- > **Le principe de salaire égal à travail égal est compromis. La fonction que le collaborateur effectue peut toujours être un apport important dans le paquet total de rémunération.**
- > **La rémunération sur base des compétences est imaginable à condition que la gestion des compétences ait été introduite dans différentes sous-parties de la politique du personnel (recrutement et sélection, développement, formation).**
- > **Des accords, des procédures et une communication précis concernant cette gestion des compétences et son application sont indispensables.**

## 6 Principes et rôles lors de l'introduction de la gestion des compétences

### Accords

Ici nous insisterons sur l'importance des accords autour des objectifs, des choix et de l'implémentation. Pour augmenter avec succès l'impact d'un projet de gestion des compétences et les applications dans la GRH, voici quelques directives.

### La méthode de travail

Des accords seront faits sur la manière dont l'information sera collectée, les profils à décrire et de quelle manière ils le seront (via des groupes de travail, des entretiens, avec un partenaire externe, l'usage de la base de données existante ou non, de descriptions de fonctions existantes,...).

### Communication

Toutes les personnes concernées doivent être clairement informées (la direction, le personnel et leurs représentants (le conseil d'entreprise, la délégation syndicale)). Le but de la gestion des compétences doit être expliqué, ainsi que la vision et le concept. Une définition claire des "compétences" ainsi que l'information sur l'approche du projet est nécessaire. Communiquez régulièrement l'état d'avancement du projet...

### Groupe de travail paritaire

La création d'un groupe de travail paritaire, qui suivra les différentes phases du projet et qui surveillera le bon fonctionnement des affaires, est à recommander. Ce groupe de travail vérifiera aussi les qualités du contenu. Pour pouvoir bien suivre le processus, les membres de la commission devraient suivre une formation sur l'analyse des compétences. Ce groupe de travail paritaire peut aussi donner un feedback sur le projet. Ses membres veilleront également à la neutralité des genres du système et seront attentifs à l'égalité des chances dans le projet.

### La procédure d'approbation

Quand des profils sont créés, une procédure prévoyant la validation des profils de compétences, peut être mise au point.

### Procédure d'entretien

Les organisations changent, cela signifie que les objectifs doivent aussi adaptés et que cela aura des implications sur les compétences: prévoyez que le système soit entretenu et reste aussi utilisable dans le futur en fixant une procédure d'entretien.

### Procédure de contestation

L'introduction d'une procédure de contestation permet d'appliquer à celle-ci de s'exprimer et de dégager une solution lorsqu'il y a désaccord (par ex. sur l'évaluation des compétences ou sur le contenu du profil de compétences).

### Protocole

Tous les accords et procédures devraient être déterminés paritairement. Ceux-ci seront suivis durant l'exécution du projet.

### Le rôle des différents intervenants

Comme dans l'évaluation de fonctions, le rôle des différents intervenants est très important pour la réussite du projet. Ci-après, quelques recommandations par rapport au rôle et aux responsabilités des différents intervenants dans le projet.

#### L'employeur

L'employeur doit informer clairement sur le but et la vision de la gestion des compétences, soutenir le projet et mettre à disposition les moyens nécessaires tels que budget, temps, main-d'œuvre et infrastructure. Il implique les titulaires dans l'inventaire des exigences de compétences.

#### Les experts

Quand une organisation fait appel à un expert, celui-ci devra travailler de manière indépendante, déontologique, objective et critique. Il/elle aura de l'expérience en analyse, en observation et en évaluation de fonctions et de compétences et sera accepté par les partenaires sociaux.

#### Groupe de travail

Le groupe de travail devrait être composé paritairement et les membres sont tenus de travailler de manière effective et efficace. Ils doivent donner un feedback objectif, sincère et loyal.

### Les intervenants et les supérieurs directs

L'implication du personnel et des supérieurs directs est souhaitable et crée une base plus importante. Ils donnent une information correcte et objective et disposent en même temps d'une connaissance et d'une expérience approfondies dans la fonction.

### La gestion

Les membres de l'équipe de management sont impliqués dans le projet et le soutiennent par leur information correcte et objective, ce qui augmente la réussite du projet.

### Les représentants syndicaux

Ils sont impliqués dans le projet et donnent une information correcte et objective, un feedback sincère et loyal.

Comme lors des projets de classification de fonctions, les intervenants remplissent leur rôle dans les différentes phases du projet.

## 7. Points d'attention de la gestion des compétences

L'analyse ci-avant montre que la gestion des compétences est complexe. Sans compter qu'il n'existe pas vraiment de système qui s'applique à plusieurs organisations ou certains travailleurs. Il existe des sources qui peuvent s'appliquer, mais étant donné que la gestion des compétences tourne idéalement autour de la mission, de la vision et des valeurs, les objectifs diffèrent d'une entreprise à l'autre. Les modèles et modes d'approche devront être adaptés au sein des différentes organisations. La garantie d'un traitement égal de l'homme et de la femme repose sur le développement d'un modèle de compétences adapté dans l'organisation et une adaptation objective de l'outil.



### En conclusion, voici encore un certain nombre de points d'attention:

- \* Veillez à la clarté des définitions de la gestion des compétences et de tous les termes utilisés.
- \* Tant les chefs que les travailleurs doivent être impliqués pour garantir l'assise du projet.
- \* Communiquez régulièrement sur le projet et son état d'avancement.
- \* Veillez que les différentes phases soient programmées et que celles-ci soient aussi respectées.
- \* Veiller que les accords soient conclus autour d'un certain nombre de procédures.
- \* Entraînez les chefs et les collaborateurs aux techniques et méthodes garantissant la neutralité sexuelle.
- \* Veillez au processus de l'évaluation! Des critères d'évaluation objectifs sont un must et doivent être déterminés afin de garantir la neutralité des genres.
- \* Occupez-vous bien des appréciateurs entraînés!
- \* Évaluez les progrès et prévoyez l'entretien du système.
- \* Surveillez chaque phase et activités de la neutralité des genres. Le fil rouge et les conseils dans le cadre de la politique de l'égalité des chances pour l'évaluation des fonctions doivent certainement être suivis attentivement lors de l'introduction de la gestion des compétences au sein de l'organisation.

# Bibliographie

- > Avis n°23 du 12 mars 1999 du conseil de l'égalité des chances concernant le principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale et l'évaluation de fonctions.
- > Code de conduite concernant l'application de l'égalité de rémunération entre femmes et hommes pour un travail de valeur égale, Bruxelles-Luxembourg, CECA-CE-CEEA, 1996.
- > **Annie Hondeghem, Sarah Scheepers, Annelies Decat**, Etude sur l'égalité entre hommes et femmes dans la fonction publique administrative, Leuven: Instituut voor de Overheid, 2004.
- > **Colenbrander C.A. et Buning H.B.**, Functieclassificatiemethoden. Een onderzoek naar toegankelijkheid, aanvaardbaarheid en openheid van methoden, Alphen a/d Rijn, Samson, 1982.
- > **Cuiver-Freeman M.**, Praktisch competentie management, PMO editie, 2001
- > **De Jong & Van doorne-Huiskens en Partners**, De weegschaal gewogen. Handleiding seksneutrale functiewaardering. Deelrapport 2: handleiding, Den Haag, Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2001.
- > **Dr. Jo Boon & Dr. Marcel van der Klink**, Competenties: achtergronden en toepassingen. Open Universiteit Antwerpen. Onderwijstechnisch Expertisecentrum Heerlen. 2000.
- > **Franco J.**, Competenties en beloning, Klare kijk op competenties – competentiebeloning. ACV – vakbeweging – 30 oktober 2002.
- > **Institut pour l'égalité des femmes et des hommes**, Evaluation et classification des fonctions. Des outils pour l'égalité salariale, Direction égalité des chances avec le soutien de SPF emploi et la cellule FSE, 2001.
- > **Limboung M.**, Kwaliteitsvoorwaarden voor deugdelijk gebruik van competentie-analyse, januari 2000.
- > **Mahy (B) (dir de)**, La formation des salaires. Dans: Reflets et perspectives de la vie économique, De Boeck Université, T xl 2001.
- > **Van Meensel Rien**, Egalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Discrimination selon le sexe dans la classification des fonctions, HIVA en collaboration avec Steunpunt Vrouwenstudies.
- > **Sels L., en Overlaet B.**, Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer?, Leuven, Acco, 1999.
- > **Theunissen Gert en Sels Luc**, Waarom vrouwen beter verdienen ( maar mannen meer krijgen).” Een kritische essay over de sekseloonkloof, Leuven 2006
- > **Veldman A.G.**, De weegschaal gewogen. Naar een instrument voor seksneutrale functiewaardering. Deelrapport 1: juridische analyse, Den Haag, Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2000.



## *Annexes*

### **1. Glossaire**

### **2. Exemple de protocole concernant la classification de fonctions**

### **3. Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins**

### **4. Recueil d'indicateurs pour l'égalité des chances dans le cadre de l'évaluation de fonctions**





# Annexe 1

## Glossaire

*En tant que néophyte dans la branche, vous risquez d'être dérouté par le jargon de l'évaluation des fonctions, qui vous apportera plus de confusion qu'il ne vous aidera. Dans la littérature, vous découvrirez une variété de termes et d'interprétations. Ne vous faites pas trop de soucis: en pratique, les principes et les phases du processus d'évaluation des fonctions semblent malgré tout identiques. Ce petit glossaire constitue en soi un instrument pratique qui vous aidera à comprendre les termes les plus courants.*

### ANALYSE DE LA FONCTION

Analyse uniforme de fonctions à partir des descriptions de fonctions. En général, la fonction est analysée sur base d'une série de caractéristiques de fonctions, appelées aussi critères ou points de vue. Cette analyse de la fonction peut être reprise dans la description de fonctions.

### ANALYTIQUE

Se dit d'un système qui évalue des fonctions sur base de caractéristiques de fonctions déterminées à l'avance.

### CARACTÉRISTIQUE DE FONCTIONS, POINT DE VUE, CRITÈRE, FACTEUR

Méthode utilisée pour analyser et évaluer toutes les fonctions: connaissances, indépendance, contacts, leadership, aptitudes, inconvénients, risque, etc.

### CLASSIFICATION DES FONCTIONS

Le classement de fonctions dans des catégories de fonctions équivalentes. Dans la plupart des systèmes, cette opération repose sur le poids de la fonction. Au moyen d'une classification des fonctions, on s'efforce par conséquent de situer les unes par rapport aux autres diverses sortes de fonctions, de manière uniforme et systématique.

### COEFFICIENT DE MESURE

Valeur indiquant l'importance d'une caractéristique de fonctions.

### DESCRIPTION DE FONCTIONS

Une description structurée, donnant l'image la plus claire et correcte possible du contenu de la fonction, de la place de la fonction dans l'ensemble de l'organisation et des autres éléments propres à la fonction. Les caractéristiques de fonctions (critères ou points de vue) peuvent être reprises dans la description de fonctions. Une description fournit donc les informations de base nécessaires à l'évaluation de la fonction.

### DÉTENTEUR DE SYSTÈME

Organisation (privée) qui développe un système d'évaluation des fonctions.

### EVALUATION DES FONCTIONS

Déterminer le score (valeur de la fonction, exprimée en général en points) de la fonction examinée. Le plus souvent, elle se fait sur base de tableaux d'évaluation ou de gradation, qui indiquent le nombre de points correspondant à chaque niveau de chaque caractéristique de fonctions.

### FONCTION

L'ensemble des tâches et des activités confiées à une personne.

### INVENTAIRE DES FONCTIONS

Etablissement d'un relevé (liste) des fonctions (de référence) dans l'organisation.

### POIDS, VALEUR, SCORE DE LA FONCTION

Total de points d'une fonction.

### SALAIRE DE FONCTION (DÉTERMINÉ SUR BASE D'UNE CLASSIFICATION DES TÂCHES)

Salaire fixé sur base de la valeur ou du poids d'une fonction.

### SYSTÈME DE CLASSIFICATION, SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONS

Méthode d'évaluation et de classification des fonctions.

### SYSTÈME DE POINTS

Méthode d'évaluation des fonctions dans laquelle les fonctions reçoivent un score sur une échelle en fonction de différentes caractéristiques.

### TABLEAU DE GRADATION

Tableau (de points) utilisé lors de l'évaluation des fonctions.

### TITULAIRE DE LA FONCTION

La personne qui exerce la fonction.

## Annexe 2

# Exemple de protocole concernant la classification de fonctions

### **Introduction**

Par le présent protocole, les parties signataires souhaitent jeter les bases d'une information lors de l'instauration et/ou la maintenance de systèmes d'évaluation des fonctions aussi bien sectoriels qu'au niveau des entreprises.

Les parties signataires marquent leur accord sur les procédures définies ci-après. Lors de discussions concernant l'instauration d'un système d'évaluation, soit sectoriel, soit au niveau de l'entreprise, elles recommanderont et défendront ces procédures auprès de leurs mandants.

Les parties signataires:

Titulaire de système

et d'autre part,

**CENTRALE GENERALE DES SYNDICATS LIBERAUX DE BELGIQUE (C.G.S.L.B.)**

Avenue du Roi Albert, 95 à 9000 Gent,

représenté par:

Monsieur Luk De Vos, Secrétaire National

Monsieur Yves Vergeylen, Expert en classification

**SYNDICAT DES EMPLOYES, TECHNICIENS, CADRES EN BELGIQUE (SETCA),**

Rue Haute, 42 à 1000 Bruxelles

Représenté par:

Monsieur Carlos Polenus, Vice-Président

**CENTRALE NATIONALE DES EMPLOYES – GROUPEMENT NATIONAL DES CADRES (CNE-GNC),**

Rue du Page 69-75 à 1050 Bruxelles

Représentée par:

Monsieur Raymond Coumont, Secrétaire Général

Madame Gwenaëlle Scuvie, Expert en classification

ont convenu ce qui suit:

### **Table des matières**

1. Information au Conseil d'Entreprise et/ou à la délégation syndicale et au personnel
2. Accord d'entreprise
3. La commission d'accompagnement
4. La description des fonctions
5. L'évaluation des fonctions
6. Communication de la classification de fonctions au personnel
7. Procédure d'appel
8. Procédure de maintenance
9. Autres accords

## **1. Information au conseil d'entreprise et/ou à la délégation syndicale et au personnel**

Il convient tout d'abord d'informer le conseil d'entreprise et/ou la délégation syndicale de manière adéquate.

Cette information doit comprendre:

- > L'objectif et le déroulement de l'ensemble du processus d'évaluation de fonctions;
- > Un exposé succinct sur la nature:
  - la méthode choisie et des critères d'évaluation (présenté de préférence à l'aide d'une brochure);
  - de l'analyse:
    - \* Analyse intégrale: par une méthode d'évaluation l'application des critères d'évaluation à chaque fonction
    - \* Analyse de référence: chaque fonction concernée est comparée à partir d'un modèle de fonction de référence
- > Une explication du protocole général.
- > La manière dont le personnel sera informé est à convenir.

Ces éléments sont indispensables pour obtenir la collaboration des travailleurs ainsi l'acceptation de la classification de fonctions.

## **2. L'accord d'entreprise**

Ce protocole général doit être transposé au début du projet de classification de fonction en un accord spécifique à l'entreprise.

Cet accord d'entreprise:

- > contient tout les points traités dans le protocole général. Certains points, du protocole, en effet doivent être concrétisés dans un accord d'entreprise (ex: commission d'accompagnement, méthode d'analyse et d'évaluation choisie, procédures d'appel et de maintenance,...);
- > doit être connu de l'ensemble des travailleurs.

## **3. La commission d'accompagnement**

### **3.1. Composition**

1. Les membres désignés par l'employeur;
2. Les membres désignés par les organisations syndicales représentatives du secteur ou de l'entreprise;
3. Un/des représentant(s) du détenteur du système fait/font partie de la commission.

On veillera à ce que:

- > Les personnes choisies sont représentatives;
- > Les différents départements soient concernés au maximum
- > Le nombre de membres soit respecté afin de favoriser l'efficacité de la commission.

Les experts en classification de la fédération patronale et des organisations syndicales ne sont pas membres de cette commission mais peuvent, à la demande expresse d'une des deux parties, être présents aux réunions de la commission d'accompagnement.

### 3.2. Formation

Tous les membres de la commission d'accompagnement doivent recevoir du détenteur du système, une formation leur permettant une compréhension suffisante du système. Ceci suppose qu'ils soient informés par le détenteur du système sur les critères d'évaluation et sur la méthodologie.

### 3.3. Mission

La commissions a les missions suivantes:

- > Pour l'analyse intégrale: établir l'inventaire des fonctions à décrire et à évaluer;
- > Pour l'analyse de référence: certaines fonction de l'inventaire sont des fonction exemple (appelé aussi fonction de référence ou fonction-clé);
- > désigner des porte-parole pour les différentes fonctions;
- > veiller à la qualité des descriptions de fonctions;
- > vérifier le rangement des fonctions et éventuellement la proposition de classification de fonction. A cette fin, il peut être fait appel à un avis extérieur de la part des experts en classification. En cas de doute, la commission d'accompagnement peut ordonner de vérifier l'évaluation litigieuse;
- > veiller à la stricte application des travaux planifiés;
- > recueillir et examiner les problèmes éventuels que les travailleurs peuvent rencontrer durant le processus d'évaluation de fonctions. En avancer des propositions de solutions;
- > informer à intervalles réguliers le personnel, le conseil d'entreprise et la délégation syndicale sur l'état d'avancement des travaux et sur les décisions concrètes présent par la commission d'accompagnement (voir ci-dessous).

Les décisions de la commission d'accompagnement sont enregistrées dans un rapport. Les rapports de la commission d'accompagnement sont confidentiels et n'ont qu'une valeur de comptes-rendus pour les membres de la commission d'accompagnement. La commission d'accompagnement prendra des décisions spécifiques en ce qui concerne la communication de décisions importantes ou d'informations à l'ensemble du personnel. Les rapports de la commission d'accompagnement seront également transmis aux experts en classification concernés.

La commission possède un caractère permanent du fait que, dans une phase ultérieure, elle se transformera partiellement ou totalement en commission d'appel et de maintenance (voir les points 7 et 8).

## 4. La description de fonctions

Les descriptions de fonctions doivent au minimum contenir les éléments suivants:

- > Le titre exact et précis de la fonction (de préférence en français, resp. néerlandais) avec un code alphanumérique permettant l'identification de la fonction;
- > Le but général de la fonction;
- > La place dans l'organisation (par ex. organigramme);
- > Les tâches essentielles ou les domaines de résultats dont les principales responsabilités et compétences;
- > Des informations quantitatives;
- > Suffisamment d'éléments pour pouvoir appliquer les critères de la méthode d'évaluation;

- > Approbation:
  - Pour l'analyse intégrale: la signature pour approbation du ou des titulaire(s) de fonction et de leur chef direct + la date;
  - Pour l'analyse de référence: la signature pour approbation du ou des titulaire(s) de fonction et de leur chef direct + la date. Comme cette description sert de "norme" pour le classement d'autres fonction, la commission d'accompagnement en discute pour l'approbations;
- > Les descriptions de fonctions sont rédigées de façon neutre sur le plan du genre.

Les descriptions sont rédigées par le détenteur du système ou sont revues par lui. A cette fin les moyens suivants peuvent être mis en œuvre:

- > Le questionnaire standard avec son mode d'emploi mis à disposition par le détenteur du système;
- > L'interview des titulaires de fonction ou des porte-parole;
- > La visite au lieu de travail;
- > Le modèle de description de fonction standard.

Dans la première phase d'approbation, les titulaires interviewés et leurs chefs ont la possibilité de faire part de leurs remarques avant la rédaction définitive de la description de fonction. Si des porte-parole sont désignés, cette possibilité est valable pour tous les titulaires. Chaque titulaire reçoit un exemplaire définitif de la description de fonction.

En cas de divergences de vues sur la description entre le titulaire interviewé et le chef, le détenteur du système procédera à un examen approfondi de la description, en vue de déboucher sur un accord. En cas de désaccord persistant, la commission d'accompagnement formulera des propositions de solutions.

## 5. L'évaluation de fonctions

L'évaluation des différentes fonctions ne peut se faire que sur base de descriptions de fonctions approuvées.

En outre, les principes suivants doivent être respectés:

- > Chaque fonction, chaque fonction de référence est évaluée;
- > Pour l'analyse de référence, on choisit un certain nombre de fonctions de référence/fonctions-clés pour la classification analytique. L'ensemble des fonctions est réparti par comparaison après le choix du modèle de classification. La commission fait un accord concret à propos des procédures qui seront appliquées;
- > L'évaluation sera réalisée de préférence par le détenteur du système et dans chaque cas par un expert formé à la méthode d'évaluation choisie sous le contrôle du détenteur du système;
- > Chaque résultat est revue par le détenteur du système;
- > Le rangement des fonctions et l'éventuelle proposition de classification de fonctions seront soumises au contrôle de la commission d'accompagnement;
- > Dès la fin du processus, la direction de l'entreprise mettra à la disposition des experts en classification de fonctions de la fédération patronale et des organisations syndicales les descriptions des fonctions, résultats détaillés des évaluations (en d'autres termes les gradations) ainsi que le rangement en classes de fonctions ou catégories.

En outre, les responsabilités suivantes sont de rigueur:

- > Le titulaire de la fonction, son chef direct et éventuellement son supérieur hiérarchique sont solidairement responsables de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations reprises dans la description des fonctions;

- > Le détenteur du système est responsable de l'interprétation correcte de sa méthode, il assume également la responsabilité finale des derniers résultats de l'évaluation;
- > Par le biais de la commission d'accompagnement, la direction et les organisations syndicales surveillent la procédure générale et l'acceptabilité du classement des fonctions ainsi que l'éventuelle proposition de classification de fonctions.

## 6. Communication de la classification de fonctions au personnel

- > Procédure d'attribution: la fonction ainsi que la classe qui s'y rapporte sont communiquées à chaque collaborateur;
- > Chaque titulaire se voit recevoir un exemplaire de sa description de fonction;
- > Le classement alphabétique de toutes les fonctions au sein de chaque classe (le modèle de classification de fonctions) est également communiqué à chaque membre du personnel;
- > Chaque description de fonction (reliée de préférence dans un répertoire de fonctions) peut être consultée par chaque membre du personnel;
- > Chaque membre du personnel est informé des autres étapes du projet (appel, maintenance,...).

## 7. Procédure d'appel

Chaque titulaire de fonction et/ou supérieur hiérarchique a la possibilité d'interjeter appel contre son évaluation de fonction et/ou la classification.

Cela peut se faire sur base:

- > d'erreurs de procédure,
- > de la comparaison avec d'autres fonctions classifiées.

Les délais pour l'introduction et le traitement de l'appel sont concrétisés au sein de la commission d'accompagnement. Ces décisions seront communiquées au personnel.

L'introduction d'une demande peut se faire via la voie hiérarchique, la délégation syndicale ou par le service du personnel (pour la coordination) au moyen d'un formulaire d'appel motivant celui-ci.

La délégation syndicale est également habilitée à interjeter appel au nom d'un groupe de travailleurs.

La **commission d'appel interne** (la commission d'accompagnement changeant de dénomination et éventuellement de composition pour la circonstance) juge de la recevabilité de l'appel et, éventuellement, de son renvoi vers le détenteur du système. Par envoi, une nouvelle évaluation sera réalisée.

Au cas où l'intéressé (employeur, travailleur ou délégation syndicale) n'accepte pas la décision de la commission d'appel interne, il a la possibilité d'introduire une nouvelle demande d'appel auprès de la commission d'appel externe.

La **commission d'appel externe** est composée d'experts en classification de fonctions de la fédération patronale et des organisations syndicales, ainsi que d'un représentant du détenteur du système.

La commission d'appel externe:

- > dispose de tous les éléments informatifs nécessaires pour émettre son avis;
- > examine l'appel et entend éventuellement le demandeur, son chef direct et si nécessaire le supérieur direct de ce dernier ou encore la direction ou la délégation syndicale;

- > émet un avis unanime et définitif. La confidentialité est appliquée, aussi bien en ce qui concerne les débats qu'en ce qui concerne l'avis émis.

## 8. Procédure de maintenance

La classification de fonctions doit être tenue à jour. Par conséquent, il doit être tenu compte des changements et des évolutions au sein de l'entreprise ou du secteur (les fonctions, la structure, la technologie, etc.). Ce processus dynamique évite que les descriptions de fonctions, leur évaluation ainsi que la classification ne tombent rapidement en désuétude.

L'initiative pour l'installation de la commission de maintenance (la commission d'accompagnement change de nom) est prise, soit par la direction, par la délégation syndicale ou encore par les membres de la commission d'accompagnement.

### 8.1. Nouvelles fonctions

- > La demande de maintenance peut émaner soit de la direction, de la délégation syndicale soit encore du département des Ressources Humaines;
- > Un projet de description des fonctions est rédigé selon la procédure et la forme établies par le système d'évaluation de fonctions;
- > Une insertion provisoire dans une classe de la classification existante est effectuée sur base du projet de description de fonction;
- > Après un délai déterminé (par ex 1 an), une description de fonction définitive est rédigée (voir point 4) et traitée comme susmentionné (voir points 5 et 7).

Si cela concerne nouveau titulaire de fonction, ce délai court pendant la période d'essai légal.

### 8.2. Modification des fonctions existantes

- > La demande de maintenance peut émaner soit de la direction, de la délégation syndicale soit encore du département des Ressources Humaines;
- > La commission prend connaissance de la demande de maintenance;
- > Chaque personne concernée (titulaire, responsable hiérarchique et représentant syndical) est informé de la procédure et du timing de celle-ci;
- > Chaque titulaire de fonction a le droit d'avoir un entretien avec sa hiérarchie concernant une modification éventuelle de la description existante de sa fonction. S'il y a un accord entre le titulaire et le chef, le service du personnel prend l'initiative de démarrer le processus de description, d'évaluation et d'appel (point 4, 5 et 7). S'il n'y a pas d'accord entre le titulaire et le chef un des deux parties peut introduire une demande d'appel.

### 8.3. Maintenance périodique

Comme une organisation change constamment, il n'est pas superflu de procéder régulièrement à une révision globale des fonctions. Cette maintenance satisfera aux exigences suivantes:

- > Un délai fixé (par exemple 3 ou 4 ans);
- > Toutes les fonctions doivent être révisées;
- > La direction prend l'initiative de convoquer la commission de maintenance;

- > La commission de maintenance fait office de gardien du processus et prend quand nécessaire l'initiative d'entamer le processus de description, d'évaluation et d'appel;
- > Le personnel doit être informé.

**9. Autres accords**

Les experts syndicaux sont par le détenteur du système:

- > Formés gratuitement à la méthode et reçoivent les documents et informations utiles;
- > Invités minimum 2 fois par an pour une concertation concernant l'évaluation des dossiers, le planning des projets futurs d'une part et l'évaluation des textes du système, l'évaluation, le matériel de référence et les procédures d'autres part.

Les classes barémiques, les barèmes liés à la classification, les conséquences pécuniaires éventuelles et leur calendrier en cas de changement de classe (vers le haut ou vers le bas) ne font pas partie du présent protocole 'technique'. La signature d'accords concernant ces matières est du ressort exclusif des négociateurs de CCT.

Un répertoire de fonction reprend les descriptions définitives et le modèle de classification.

**Au cas où l'une des parties signataires du présent protocole souhaite y apporter des modifications, elle consultera d'abord les cosignataires.**

Fait à ..... le .....

Pour

pour la C.G.S.L.B.

pour le S.E.T.C.a-B.B.T.K.

pour la CNE

pour la LBC-NVK



## Annexe 3

# Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975

### CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL N°25 DU 15 OCTOBRE 1975 SUR L'EGALITE DES REMUNERATIONS ENTRE LES TRAVAILLEURS MASCULINS ET LES TRAVAILLEURS FEMININS, MODIFIEE PAR LA CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL N° 25 BIS DU 19 DECEMBRE 2001

---

Vu la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires;

Vu la Convention internationale du Travail n°100 concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'oeuvre masculine et la main-d'oeuvre féminine pour un travail de valeur égale et l'article 119 du Traité instituant la Communauté économique européenne;

Vu la Directive du Conseil des Communautés européennes 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;

Vu le point 5 de l'Accord national interprofessionnel du 10 février 1975 concernant l'égalité dans les conditions de travail;

Vu l'article 47 bis de la loi du 12 avril 1965 concernant la protection de la rémunération des travailleurs;

Les organisations interprofessionnelles de chefs d'entreprise et de travailleurs suivantes .....

ont conclu, le 15 octobre 1975 au sein du Conseil national du Travail, la convention collective de travail suivante.

## **CHAPITRE I – OBJET ET CHAMP D'APPLICATION**

### **Article 1**

La présente convention collective de travail a pour objet de réaliser le principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins, qui figure à l'article 119 du Traité instituant la Communauté économique européenne.

L'égalité des rémunérations implique, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'élimination de toute discrimination fondée sur le sexe.

#### **Commentaire**

L'égalité des rémunérations doit être réalisée au niveau où se forment les salaires.

### **Article 2**

La convention s'applique aux travailleurs et aux employeurs visés par l'article 2 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires.

## CHAPITRE II - MISE EN OEUVRE

### Article 3

L'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins doit être assurée dans tous les éléments et conditions de rémunération, y compris, lorsqu'ils sont utilisés, les systèmes d'évaluation des fonctions.

En aucun cas, les systèmes d'évaluation des fonctions ne peuvent entraîner de discrimination, ni dans le choix des critères, ni dans leur pondération, ni dans le système de transposition des valeurs d'évaluation en composantes de la rémunération.

### Article 4

On entend par rémunération:

- 1 le salaire en espèces auquel le travailleur a droit à charge de l'employeur en raison de son engagement;
- 2 le pourboire ou service auquel le travailleur a droit en raison de son engagement ou en vertu de l'usage;
- 3 les avantages évaluable en argent auxquels le travailleur a droit à charge de l'employeur en raison de son engagement.

Pour l'application de la présente convention, sont également prises en considération:

- a) les indemnités payées par l'employeur comme pécule de vacances conventionnel et complémentaire au pécule légal de vacances;
- b) les indemnités résultant des régimes complémentaires non légaux de sécurité sociale.

En ce qui concerne la date d'application de l'alinéa 2, b) du présent article, les parties conviennent ce qui suit:

- en règle générale, cette disposition entrera en vigueur lorsqu'une nouvelle directive arrêtée par le Conseil des Communautés européennes aura réglé le problème des avantages complémentaires non légaux de sécurité sociale;
- toutefois, en ce qui concerne les avantages complémentaires non légaux de sécurité sociale liés à des prestations légales où existe actuellement une différence de régime entre les travailleurs masculins et féminins, cette disposition n'entrera en vigueur que lorsque les mesures auront été prises sur le plan légal.

### Commentaire

La notion de rémunération doit être interprétée dans le sens large, conformément à l'esprit des travaux préparatoires de la loi du 12 avril 1965 concernant la protection de la rémunération des travailleurs (cf. Rapport de M. L.E. TROCLET à la Commission de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance sociale, Doc. Parl., Sénat, n°115, session 1964-1965, 9.2.1965, pages 9 et 18).

La convention prévoit que la date d'entrée en vigueur de l'alinéa 2, b) de cet article sera postposée et dépendra en règle générale de la date à laquelle aura été arrêtée la directive précitée du Conseil des Communautés européennes. Cependant une réserve est faite pour les avantages liés à des prestations légales où existe une différence de régime sur le plan national (ex. pensions), étant donné que la mise en oeuvre de la directive sur le plan légal ne sera pas immédiate et qu'il y a dès lors lieu de lier le sort de ces avantages complémentaires non légaux aux mesures qui seront prises sur le plan légal.

Il n'en est pas de même pour les régimes complémentaires non légaux de sécurité sociale qui sont liés à des prestations légales où n'existe aucune discrimination (ex. assurance maladie-invalidité) qui entreront en vigueur à la date de la directive précitée.

## Article 5

Tout travailleur qui s'estime lésé ou l'organisation représentative de travailleurs à laquelle il est affilié, peut intenter auprès de la juridiction compétente une action tendant à faire appliquer le principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

### Commentaire

Conformément à l'article 4 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les organisations représentatives des travailleurs peuvent ester en justice pour la défense des droits que leurs membres puisent dans les conventions conclues par elles; ce pouvoir ne porte cependant pas atteinte au droit des membres d'agir personnellement.

## Article 6

Une commission spécialisée, de composition paritaire sera créée à l'initiative des organisations signataires de la présente convention.

Elle aura pour mission de donner des avis à la juridiction compétente, si cette dernière le demande, sur les litiges portant sur l'application du principe de l'égalité des rémunérations.

[En outre, elle informera et sensibilisera les partenaires sociaux au sujet des initiatives en matière de systèmes d'évaluation des fonctions, neutres sur le plan du sexe, et, à la demande des commissions paritaires, elle donnera des avis et prêtera son assistance]<sup>1</sup>.

### Commentaire

En raison du caractère très technique de nombre de litiges pouvant être soumis aux juridictions compétentes, dans l'application du principe de l'égalité des rémunérations, les organisations signataires se sont prononcées en faveur de la création d'une commission composée de personnes spécialisées en matière d'évaluation des fonctions et de détermination des rémunérations. Elle comptera trois membres représentant les organisations d'employeurs et trois membres représentant les organisations de travailleurs, il y aura autant de membres suppléants.

Les membres de la Commission pourront se faire assister d'experts selon les cas.

La Commission du travail des femmes sera informée des travaux de cette commission.

[Afin de développer une dynamique visant à la réalisation de systèmes d'évaluation des fonctions, neutres sur le plan du sexe, la commission spécialisée de composition paritaire rassemblera toutes les informations utiles relatives aux initiatives en matière de systèmes d'évaluation des fonctions, neutres sur le plan du sexe, et elle en informera les partenaires sociaux et les y sensibilisera. En outre, les commissions paritaires peuvent, si elles le souhaitent, solliciter à cet égard l'avis et l'assistance de la commission spécialisée de composition paritaire]<sup>2</sup>.

>>

(1) Inséré par la convention collective de travail n° 25 bis du 19 décembre 2001 (article 1).

(2) Nouveau commentaire (Décision du Conseil du 19 décembre 2001).

## Article 7

§ 1. L'employeur qui occupe un travailleur qui a déposé une plainte motivée soit au niveau de l'entreprise, selon les procédures conventionnelles en vigueur dans celle-ci, soit à l'Inspection sociale, ou qui intente ou pour lequel est intentée une action en justice tendant à revoir la rémunération sur la base de la présente convention, ne peut mettre fin à la relation de travail ni modifier unilatéralement les conditions de travail, sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou à cette action.

La charge de la preuve de ces motifs incombe à l'employeur lorsque le travailleur est licencié ou lorsque ses conditions de travail ont été modifiées unilatéralement dans les douze mois qui suivent le dépôt d'une plainte telle que visée au précédent alinéa. Cette charge incombe également à l'employeur en cas de licenciement ou en cas de modification unilatérale des conditions de travail intervenus après l'intentement d'une action en justice telle que visée au précédent alinéa et ce jusqu'à trois mois après que le jugement soit coulé en force de chose jugée.

§ 2. Lorsque l'employeur rompt le contrat de louage de travail ou modifie unilatéralement les conditions de travail, en violation des dispositions du § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup> du présent article, le travailleur ou l'organisation de travailleurs à laquelle il est affilié demande la réintégration dans l'entreprise ou la reprise du poste de travail aux conditions fixées dans le contrat. La demande est faite par lettre recommandée à la poste, dans les trente jours qui suivent la date de la notification du préavis, de la rupture sans préavis ou de la modification unilatérale des conditions de travail. L'employeur doit prendre position sur cette demande dans le délai de trente jours suivant sa notification.

L'employeur qui réintègre dans l'entreprise le travailleur ou le remet dans son poste de travail initial est tenu de payer la rémunération perdue du fait du licenciement ou de la modification des conditions de travail et de verser les cotisations des employeurs et des travailleurs afférentes à cette rémunération.

§ 3. A défaut de réintégration ou de reprise au poste de travail suivant la demande, visée au § 2, alinéa 1<sup>er</sup>, du travailleur dont le licenciement ou la modification unilatérale des conditions de travail ont été jugés contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, l'employeur payera au travailleur une indemnité égale, selon le choix du travailleur, soit à un montant forfaitaire correspondant à la rémunération brute de six mois, soit au préjudice réellement subi par le travailleur, à charge pour celui-ci de prouver l'étendue de ce préjudice, dans ce dernier cas.

§ 4. L'employeur est tenu de payer la même indemnité, sans que le travailleur soit tenu d'introduire la demande de réintégration ou de reprise au poste de travail visée au § 2, alinéa 1<sup>er</sup>:

1<sup>o</sup> lorsque le travailleur rompt le contrat en raison de comportements de l'employeur contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, qui dans le chef du travailleur constituent un motif grave pour rompre le contrat;

2<sup>o</sup> lorsque l'employeur a licencié le travailleur pour un motif grave, à condition que la juridiction compétente ait jugé le licenciement non fondé et contraire aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>.

### Commentaire

Le présent article prévoit une protection contre le licenciement en ce sens que l'employeur ne peut pas mettre fin à la relation de travail pour des motifs inhérents à l'intentement d'une action en justice ou le dépôt d'une plainte.

La procédure concernant le dépôt de la plainte doit être appliquée avec souplesse; cette plainte peut être introduite selon une procédure conventionnelle au niveau de l'entreprise ou auprès de l'Inspection sociale, mais on pourrait également considérer comme valable la plainte écrite déposée par un travailleur affilié à une organisation syndicale non représentée dans l'entreprise.

Cette protection est également prévue en cas de modification unilatérale des conditions de travail intervenue en raison d'une plainte ou d'une action et ce en vue d'éviter, par exemple, des mutations d'emploi injustifiées dans l'entreprise, c'est-à-dire celles qui ne sont pas rendues nécessaires par l'organisation normale du travail dans l'entreprise. Il y a lieu, d'autre part, d'attirer l'attention sur le fait que la modification unilatérale d'une condition essentielle du contrat est considérée par la jurisprudence comme pouvant entraîner la rupture du contrat.

En cas de licenciement ou de modification unilatérale des conditions de travail, pour les motifs injustifiés précités, le travailleur ou l'organisation syndicale à laquelle il est affilié demande la réintégration dans l'entreprise ou la reprise au poste de travail. En cas de refus, l'employeur doit payer une indemnité au travailleur lorsque le licenciement ou la modification unilatérale des conditions de travail ont été jugés contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup> du présent article. Cette indemnité est, selon le choix du travailleur, égale soit à un montant forfaitaire équivalent à la rémunération brute de six mois, soit à un montant égal au préjudice réellement subi, à condition que le travailleur puisse en prouver l'étendue.

### **CHAPITRE III - PUBLICITE**

#### **Article 8**

Le texte de la présente convention est annexé au règlement de travail de l'entreprise.

### **CHAPITRE IV - DISPOSITIONS FINALES**

#### **Article 9**

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée; elle entrera en vigueur à la date de sa conclusion à l'exception des dispositions prévues à l'article 4, alinéa 3.

Elle pourra être révisée ou dénoncée à la demande de la partie signataire la plus diligente, moyennant un préavis de six mois.

L'organisation qui prend l'initiative de la révision ou de la dénonciation doit en indiquer les motifs et déposer des propositions d'amendements que les autres organisations s'engagent à discuter au sein du Conseil national du Travail dans le délai d'un mois de leur réception.

### **CHAPITRE V - DISPOSITIONS OBLIGATOIRES**

#### **Article 10**

Les parties signataires s'engagent à prendre les dispositions nécessaires afin que les juges et conseillers sociaux nommés au titre de travailleurs ou d'employeurs au sein des tribunaux et des cours du travail, soient informés de l'existence de la commission spécialisée prévue à l'article 6 de la présente convention. Elles s'engagent en outre à recommander à leurs organisations qui esteront en justice pour la défense des droits résultant de la présente convention, de demander à la juridiction compétente de consulter la commission précitée.

Les parties signataires s'engagent de surcroît à prendre les dispositions nécessaires afin que les commissions paritaires soient informées du rôle de la commission spécialisée de composition paritaire, prévu à l'article 6, troisième alinéa de la présente convention, en matière de systèmes d'évaluation des fonctions, neutres sur le plan du sexe]<sup>1</sup>.

#### **Commentaire**

[En exécution de l'article 10, deuxième alinéa, les parties signataires ont transmis aux commissions paritaires la communication n° 8 du 19 décembre 2001 sur le rôle de la commission spécialisée de composition paritaire, créée dans le cadre de l'article 6 de la convention collective de travail n° 25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, en matière de systèmes neutres d'évaluation des fonctions]<sup>2</sup>.

(1) Inséré par la convention collective de travail n° 25 bis du 19 décembre 2001 (article 2).

(2) Nouveau commentaire (Décision du Conseil du 19 décembre 2001).

**Article 11**

Les parties signataires s'engagent à examiner les résultats de l'application de la présente convention au plus tard douze mois après sa date d'entrée en vigueur.

\* \* \*

Vu l'article 28 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, le Conseil national du Travail demande que les articles 1 à 9 de la présente convention soient rendus obligatoires par le Roi.

Signé à Bruxelles, le quinze octobre mil neuf cent septante-cinq.

# Annexe 4 – Recueil d'indicateurs pour l'égalité des chances dans le cadre de l'évaluation de fonctions

- 1 L'évaluation de fonctions peut être un instrument permettant de concrétiser le principe "à travail égal, salaire égal". Il faut toutefois satisfaire à certaines **conditions strictes** au niveau du **système d'évaluation de fonctions**, de l'**approche du projet** et des **procédures suivies**.

Le meilleur remède consiste bien entendu à sensibiliser toutes les parties impliquées et à faire des recommandations en matière de neutralité sexuelle dans l'évaluation de fonctions. Par ailleurs, l'égalité des chances dans l'évaluation de fonction est dans l'intérêt des femmes, mais également des hommes. En effet, les préjugés et les stéréotypes sexuels intervenant dans l'évaluation de fonctions peuvent également être désavantageux et avoir un effet discriminatoire dans les deux cas.

2. Il est recommandé d'**impliquer les femmes dans ces commissions**, lors de l'élaboration de procédures ou de l'encadrement d'un projet d'évaluation de fonctions, de sorte qu'elles puissent également influencer les décisions prises au cours du processus et qu'elles puissent attirer l'attention sur certains points concernant l'égalité des chances. Le rôle des femmes dans ces commissions, et bien entendu celui des hommes également, est précisément de veiller à l'égalité des chances dans l'évaluation de fonctions.

Un point qui mérite toute notre attention est néanmoins que la présence de femmes dans ces commissions n'offre aucune garantie de neutralité sexuelle. En effet, les femmes aussi sont susceptibles de prendre des décisions basées sur des stéréotypes sexuels.

3. **L'évaluation de fonctions permet de parvenir à une plus grande égalité des salaires entre les hommes et les femmes** pour autant qu'elle implique une **procédure systématique formelle**. En d'autres termes, un planning des activités et des prises de décision doit être convenu, les commissions doivent être en place et les rôles des parties impliquées doivent être clairement définis, des conventions doivent être prises au sujet des objections et une formation doit être prévue à l'attention des personnes concernées.

Un accord doit exister entre les différentes parties impliquées au sujet:

- > du principe '**à travail égal, salaire égal**';
- > de la **garantie de neutralité sexuelle** dans l'évaluation de fonctions;
- > de l'attention à accorder pour que les femmes participent d'une **manière active** au projet d'évaluation de fonction (par exemple impliquer les femmes dans les entretiens de fonction).

4. Des recherches empiriques sur l'influence des différents types de systèmes et de procédures d'évaluation confirment tout d'abord que **les systèmes analytiques augmentent les chances d'égalité des salaires pour les hommes et les femmes**. D'autres systèmes, tels que la comparaison et le classement par paires, offrent par contre moins de garanties.

A quels critères un système neutre du point de vue sexuel doit-il satisfaire?

Dès lors qu'un système d'évaluation de fonctions est utilisé, le système doit reposer sur des **critères identiques, que le travail soit effectué par une femme ou par un homme**. Les critères eux-mêmes doivent être neutres sexuellement et non typiquement masculins ou féminins.

5. Un projet d'évaluation de fonctions commence par la réalisation d'un inventaire complet de toutes les fonctions exercées dans l'organisation. En d'autres termes, un **tour d'horizon de toutes les fonctions des hommes et des femmes** est effectué. A ce niveau, il faut également tenir compte des **fonctions à temps partiel** et des **fonctions temporaires** souvent occupées par des femmes. En principe, toutes les fonctions présentes dans une organisation doivent être décrites, analysées et évaluées.

Si certaines fonctions ne sont pas reprises, il est important de motiver cette décision afin qu'aucun problème n'apparaisse à ce sujet dans une phase ultérieure.

6. Il faut une **relation univoque et une reconnaissance entre l'intitulé de la fonction et le contenu de la fonction**.

Soyez donc attentif aux intitulés de fonction: ils peuvent donner l'impression que le niveau de responsabilité de la fonction est supérieur ou inférieur à ce que laisse entendre l'intitulé, par exemple: collaborateur ressources humaines ou assistant HRM.

**Ne vous laissez pas non plus induire en erreur par des intitulés de fonction typiquement masculins ou féminins**, comme assistant par rapport à assistante. Parfois, les intitulés de fonction typiquement masculins donnent l'impression d'englober davantage de responsabilités que les fonctions féminines. Quelle est par exemple la différence entre une coordinatrice d'un département et le chef du service? Parfois, le ou la titulaire d'une fonction est désigné(e) comme "l'assistant(e) de", alors que dans la pratique il ou elle exerce peut-être les mêmes activités que la personne dont il ou elle est assistant(e).

**Évitez au maximum les références au sexe dans les intitulés de fonction**. Si cela est impossible pour des raisons linguistiques, utilisez systématiquement la mention (M/F).

7. Lors de la nomination des porte-parole de fonction, veillez à ce que des **porte-parole féminins** soient présents et assurez-vous de leur **implication**.
8. Le ou la titulaire de la fonction, à savoir la personne qui exerce la fonction en question, est une source privilégiée d'informations. Veillez à ce que les deux sexes soient représentés. Bien entendu, il est également important d'avoir un entretien avec le supérieur direct. Il ou elle peut communiquer d'autres renseignements pertinents pour la description de fonction.

Un **entretien de fonction** et, dans certaines situations, une **visite sur le lieu de travail** fournissent de nombreuses informations et sont idéals pour tester les informations sur la fonction et les conditions connexes. Un **questionnaire préparatoire et clair** rend les choses plus accessibles et fournira une information plus objective.

**Le rôle de l'analyste de fonctions est très important**. Il ou elle est responsable de l'interprétation correcte des informations sur la fonction et de l'analyse critique et objective du contenu de la fonction conformément aux critères du système et aux normes du responsable du système.

9. La **description** doit à coup sûr satisfaire à plusieurs conditions minimales:
- > **être claire, cohérente et complète**: utilisez un langage simple et évitez l'utilisation de 'jargon professionnel'; l'information doit être tellement claire qu'elle ne permet qu'une seule interprétation;
  - > **reconnaissance**: la description de fonction doit être une reproduction de la réalité, c.-à-d. que le ou la titulaire de fonction en question doit pouvoir se reconnaître dans la description de sa fonction;
  - > **être uniforme et conforme** aux exigences du systèmes d'évaluation de fonction retenu;
  - > **être décrite d'une manière neutre sur le plan sexuel**: ce n'est pas parce que certaines tâches sont confiées à des femmes par tradition qu'elles ne doivent pas être décrites; cuisiner, nettoyer et ranger ne sont pas innés; la rigueur, les capacités de mouvement et la concentration encore moins;
  - > **ne donner aucune identification du sexe** avec le ou la porte-parole de la fonction par le biais de l'intitulé de la fonction, les formes d'appel ou les pronoms personnels (par exemple, commencer la description des activités par un verbe, vous éviterez ainsi l'utilisation du sujet);
  - > **illustrer ce QUI est fait et pas COMMENT** (donc pas au sujet du fonctionnement de la personne en question).



**10. Des caractéristiques spécifiques aux fonctions féminines doivent s'exprimer dans la même mesure dans les perspectives ou critères et ne peuvent être évaluées à un niveau inférieur.**

En général, les fonctions occupant des femmes sont caractérisées par les éléments suivants: méticulosité, propreté et hygiène, travail répétitif ou à cycle court, serviabilité, représentativité, patience, implication, écoute, traitement, soin. Voici par contre des caractéristiques typiques des fonctions exercées par les hommes: diriger, responsabilité commerciale, financière et matérielle, organisation, élaboration de politiques et conseils en la matière, activités techniques, etc.

Les **critères d'évaluation** doivent être décrits et définis de telle sorte qu'ils s'appliquent **tant aux fonctions masculines que féminines**. Certains critères d'évaluation qui ne caractérisent pas directement une fonction masculine ou féminine tels qu'indépendance, responsabilité, créativité, complexité, connaissances, etc. sont définis dans plusieurs systèmes d'évaluation de fonction de sorte qu'ils soient à l'avantage des fonctions masculines. Exemples: insister sur la responsabilité financière et commerciale, insister sur les connaissances techniques ou de management et décrire la responsabilité en termes d'organisation.

Un autre élément critique concerne le fait que certains critères et descriptions de niveaux ne sont pas décrits de manière univoque, permettant ainsi différentes interprétations. Une telle **liberté d'interprétation** peut laisser la porte ouverte à la distinction sexuelle.

Il arrive que certains niveaux de plusieurs perspectives soient associés à une seule sorte ou un seul type de fonction. La "créativité" par exemple est associée à des fonctions d'ingénieur, tandis que la "complexité" est associée à des activités nécessitant des capacités techniques professionnelles.

- > Plusieurs systèmes d'évaluation de fonctions utilisent même des exemples dans la description des critères. Si, dans ce cas, seuls des exemples de fonctions typiquement masculines sont utilisés et pas des exemples de fonctions typiquement féminines, cela peut nuire à l'évaluation de fonctions féminines. Par exemple, si le fait de devoir soulever des objets lourds tels que des sacs de ciment est mentionné pour l'élément descriptif "difficulté du travail", il y a un risque que, par exemple, le fait de devoir soulever des gens ne soit pas évalué.

Principaux points concernant la **représentativité des éléments descriptifs ou critères**:

- > contrôler dans le système d'évaluation de fonction utilisé **si toutes les caractéristiques de fonction jugées pertinentes appartiennent aux critères d'évaluation**;
- > si ces critères d'évaluation sont **définis de manière claire et univoque**;
- > s'ils ne peuvent conduire à différentes interprétations et s'ils sont bien **sexuellement neutres**;
- > s'ils sont **représentatifs** des fonctions à évaluer;
- > si les critères d'évaluation s'appliquent également à des **fonctions typiquement féminines**;
- > tous les critères d'évaluation doivent être appliqués **de façon conséquente**.

**11. L'analyste de fonction** concerné doit intervenir de façon objective en prêtant l'attention nécessaire à la problématique de l'égalité des chances. Dans la description, l'analyse et l'évaluation de fonction, un traitement équitable, c'est-à-dire une **interprétation sexuellement neutre** des informations de la fonction, doit être garantie. L'analyste de fonctions joue à cet égard un **rôle crucial**.

**12. Principaux points concernant l'approbation et les réserves:**

- > l'**importance de l'approbation** concernant la représentativité et l'identification de la description;
- > il convient de laisser suffisamment de **temps de réflexion** afin d'apporter, le cas échéant, des compléments d'information ou des corrections;
- > droit d'émettre des **réserves** (voir procédure d'appel).

**13. Evitez des erreurs d'évaluation:**

- > évitez les préjugés et stéréotypes lors de l'interprétation des critères d'évaluation et de leur description;
- > appliquez les mêmes critères d'évaluation de manière systématique et logique;
- > ne procédez pas au choix sélectif de critères et n'évaluez pas certains critères;
- > évitez le double comptage lors de l'évaluation d'une caractéristique de fonction;
- > ne tenez compte ni du temps de travail partiel ni de l'âge;
- > n'évaluez pas le fonctionnement du titulaire de fonction mais la fonction même.

14. Le contrôle de la neutralité sexuelle peut avoir lieu par le biais d'une comparaison deux par deux des fonctions masculines et féminines. A cette fin, sélectionnez quelques paires comparables de fonctions masculines et féminines à différents niveaux d'organisation. Une paire consiste en une fonction masculine et une fonction féminine qui sont plus ou moins évaluées de la même manière au niveau des points. Ensuite, analysez la description et l'évaluation des paires sélectionnées et recherchez les éventuelles incohérences.

15. Lors de la détermination des limites de classes, il convient de veiller à ce qu'un groupe ou "cluster" de fonctions féminines ne retombe pas systématiquement dans une classe inférieure ou qu'il soit poussé sous la limite de classe. La manière dont la ligne de séparation est tracée entre deux classes ou groupes de fonctions ainsi que l'argumentation la légitimant sont également importantes.

Lorsque les limites de classes sont tracées et que les différentes classes ont été définies ou décrites (descriptions de classe ou de niveau), il est recommandé de les formuler d'une manière sexuellement neutre.

\* \*

\*





***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

