

La mise en œuvre de l'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises

Louise Boivin
MCE Conseil

Septembre 2002

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur (des auteurs);
et ne reflètent pas nécessairement les opinions du gouvernement du Canada ou du Groupe de travail sur l'équité salariale.

© SA MAJESTÉ LA REINE DU CHEF DU CANADA, au nom du ministre de la Justice
et procureur général du Canada, (2002)

TABLE DES MATIÈRES

Page

Résumé	iii
1.0 Introduction	iv
2.0 Une méthode d'évaluation adaptée et adaptable	1
2.1 Équité salariale et évaluation des emplois.....	1
2.2 Définition d'une méthode d'évaluation adaptée à l'équité salariale	3
2.3 Élaboration d'un questionnaire-type	5
2.4 Un processus adaptable à chaque entreprise	12
3.0 Application d'un processus d'évaluation adapté et adaptable	15
3.1 Organiser la démarche.....	17
3.2 Identifier les catégories d'emplois à prédominance	19
3.3 Adapter le questionnaire.....	21
3.4 Administrer le questionnaire	25
3.5 Pondérer les facteurs et sous-facteurs	28
3.6 Établir la valeur des catégories d'emplois.....	31
4.0 Mise en œuvre de l'équité salariale	34
4.1 Déterminer la rémunération.....	34
4.2 Choisir la méthode d'estimation des écarts.....	35
4.3 Définir les correctifs.....	37
4.4 Contrôler les biais sexistes	38
4.5 Maintenir l'équité.....	39
5.0 Exemple de démarche d'implantation	41
6.0 Quelques constats	45
6.1 Détermination des catégories d'emplois	45
6.2 Création et rôle d'un comité d'équité.....	46
6.3 Incidence de la taille de l'entreprise sur le choix des méthodes	47
6.4 Exigences en matière de collecte de données.....	48
6.5 Établissement d'un processus d'évaluation non sexiste.....	49
6.6 Définition de la rémunération.....	50
6.7 Maintien de l'équité.....	51
7.0 Conclusion	53

Bibliographie	55
Notes de fin de document	58

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 - Caractéristiques des entreprises selon les groupes définis	16
Tableau 2 - Présence d'un comité selon le nombre de salariés	18
Tableau 3 - Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire selon le nombre de salariés...	23
Tableau 4 - Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire au regard de certaines caractéristiques.....	23
Tableau 5 - Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire et nature des changements apportés à chacun des sous-facteurs.....	24
Tableau 6 - Modalités de collecte de l'information	26
Tableau 7 - Modalités de définition de la pondération	29
Tableau 8 - Moyenne des coefficients de pondération pour chacun des facteurs.....	29
Tableau 9 – Comparaison des coefficients de pondération dans deux petites entreprises.....	30
Tableau 10 - Moyenne des coefficients de pondération selon les secteurs d'activités.....	31
Tableau 11 - Modalité de validation privilégiée selon le nombre de salariés.....	32
Tableau 12 – Présence d'une structure salariale selon le nombre de salariés.....	35
Tableau 13 - Méthode d'estimation des écarts privilégiée selon le nombre de salariés	36
Tableau 14 - Correctifs selon la méthode d'estimation	37
Tableau 15 - Correctifs selon le nombre de salariés	37
Tableau 16 - Correctifs et présence d'un syndicat.....	38
Tableau 17 – Un exemple de correctifs salariaux	44
Tableau 18 – Déroulement de l'implantation avec ou sans comité	46

Résumé

Pour les fins de l'application de la Loi québécoise sur l'équité salariale, nous avons développé et appliqué un processus d'évaluation ayant comme matériau central un questionnaire structuré. Dès le point de départ, nous avons défini quatre objectifs au regard d'une méthode d'évaluation devant servir à réaliser l'équité salariale:

- Elle doit être adaptable à la réalité spécifique de chaque entreprise ;
- Elle doit permettre d'évaluer des emplois très différents ;
- Elle doit favoriser la participation des employés à l'évaluation de leur poste ;
- Elle doit être simple et rigoureuse.

En réalisant cette recherche, nous avons voulu vérifier le bien-fondé de notre processus et les qualités de notre questionnaire-type, élaboré avec la collaboration du Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management de l'Université du Québec en Outaouais (GRAMM-UQO), afin d'en proposer une version améliorée. Nous avons également cherché à identifier les conditions essentielles à la réalisation de l'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises québécoises.

Cette recherche a pris la forme d'une analyse comparative des démarches d'équité réalisées dans 20 petites et moyennes entreprises québécoises provenant du secteur manufacturier et du secteur des services. L'objectif de cette analyse était de relever la variance dans l'utilisation de notre questionnaire et dans l'application de notre processus afin d'en dégager les éléments significatifs. Un certain nombre de constats ont ainsi été formulés, notamment le rôle déterminant d'un comité d'équité salariale dans l'entreprise, l'importance de l'étape de collecte d'information sur les emplois pour les fins de l'équité salariale et les mesures à prendre pour établir des processus d'évaluation non sexistes dans les petites et moyennes entreprises.

Nous avons aussi été amenée à réfléchir sur le cadre légal de l'équité salariale. Nous avons constaté que malgré certaines limites, une législation de type proactif comporte des avantages indéniables par rapport à un système d'équité salariale basé sur le dépôt de plaintes, en particulier dans les petites et moyennes entreprises qui sont en majorité non syndiquées. Pour favoriser l'application de cette législation et en assurer l'efficacité, l'organisme chargé de veiller à la réalisation et au maintien de l'équité salariale doit cependant exercer un leadership et se montrer lui-même proactif à l'égard des entreprises.

1.0 Introduction

La Loi québécoise sur l'équité salariale, entrée en vigueur en 1997, vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Les obligations énoncées dans la Loi varient selon le nombre de salariés¹. Ainsi les employeurs dont l'entreprise compte 10 salariés et plus ont l'obligation d'accorder, pour un travail équivalent, la même rémunération aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories à prédominance féminine qu'à ceux qui occupent des emplois dans des catégories à prédominance masculine. Les employeurs dont l'entreprise compte entre 50 et 99 salariés doivent établir un programme d'équité salariale comportant différentes composantes précises. Quant aux employeurs dont l'entreprise compte 100 salariés et plus, ils doivent mettre sur pied un comité d'équité salariale pour piloter le programme d'équité.

Pour les fins de l'application de la Loi québécoise, nous avons travaillé à développer et à consolider un processus d'évaluation à la fois simple et rigoureux supportant l'implantation de l'équité salariale. Ce processus s'organise autour d'une mesure des emplois à laquelle participent leurs titulaires. Un questionnaire structuré d'évaluation adapté à l'équité salariale et adaptable à la réalité spécifique de chaque entreprise constitue le matériau central du processus proposé dans l'ensemble de nos interventions auprès de diverses entreprises québécoises, à titre de consultante.

Étant donné le caractère novateur de ce processus, nous trouvons utile de procéder à une analyse comparative de son application dans le cadre de la révision de la législation canadienne sur l'équité salariale, basée jusqu'à maintenant sur un système de plaintes. Nous souhaitons par cette analyse apporter des pistes de réflexion et des éléments de réponse aux préoccupations du Groupe de travail relativement aux questions méthodologiques et à l'application du principe d'équité salariale. Par ailleurs, cette analyse nous permet de procéder à une mise à jour du questionnaire et de dégager certaines conditions pour réaliser un processus d'évaluation non sexiste dans les petites et moyennes entreprises. Nous souhaitons aussi démontrer le caractère souple et adaptable de notre méthode et de nos outils d'évaluation.

Le rapport soumis au Groupe de travail porte sur vingt (20) entreprises de petite et moyenne taille ayant sollicité notre appui dans le contexte de l'application de la législation québécoise de type proactif. Compte tenu des obligations différentes des entreprises à l'égard de la Loi, selon le nombre de salariés, nous avons retenu sept (7) entreprises comptant entre 10 et 49 salariés (TPE), sept (7) entreprises comptant entre 50 et 99 entreprises (PE) et quatre (4) entreprises comptant entre 100 et 249 salariés (PME). Nous avons également ajouté deux entreprises comptant entre 250 et 500 salariés (MGE) pour obtenir un éclairage plus complet de la réalité des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé et faire mieux ressortir les caractéristiques propres aux petites et moyennes entreprises.

Tout en apportant des précisions sur l'outil et le processus que nous avons développés, notre rapport s'articule autour d'étapes successives se référant aux différentes composantes d'un programme d'équité salariale énoncées dans la Loi québécoise. Le premier chapitre présente les particularités de la méthode d'évaluation que nous avons développée ainsi que le cheminement qui a donné lieu à son élaboration. Au deuxième chapitre, nous rendons compte des différentes étapes du processus d'évaluation et au troisième chapitre, nous traitons plus spécifiquement des

activités propres à l'établissement de l'équité salariale, notamment la définition des correctifs salariaux et le contrôle des biais sexistes. En identifiant les points de divergence et de convergence dans les étapes réalisées et en tenant compte des caractéristiques propres à chaque groupe d'entreprises sélectionnées, nous relevons la variance dans l'utilisation de l'outil et dans l'application du processus proposé et nous en dégageons les éléments significatifs.

Le quatrième chapitre présente un exemple de rapport d'implantation de l'équité salariale produit au terme d'une démarche en entreprise afin de donner au lecteur une vision globale du déroulement des séquences de notre processus dans une entreprise spécifique. Au dernier chapitre, nous formulons un certain nombre de constats concernant différents points clés faisant l'objet de préoccupations de la part du Groupe de travail. Nous traitons successivement de la détermination des catégories, de la création et du rôle d'un comité d'équité, de l'incidence de la taille de l'entreprise sur le choix des méthodes et des outils d'évaluation, des exigences en matière de collecte de données dans les petites et moyennes entreprises, des conditions requises pour établir un processus d'évaluation non sexiste, de la définition de la rémunération énoncée dans la Loi québécoise et, enfin, du maintien de l'équité salariale.

En conclusion, nous soumettons quelques réflexions relatives aux dispositions de la Loi canadienne sur les avantages d'un système d'équité salariale proactif comparativement à un système basé sur le dépôt de plaintes. Nous soulignons également l'importance d'offrir aux petites et moyennes entreprises de la formation pratique sur l'évaluation des emplois, étape primordiale de toute démarche d'équité.

La recherche réalisée peut être considérée comme une enquête participative dans le champ organisationnel. La cueillette des données a été effectuée directement sur les lieux du travail et, dans plusieurs cas, les employés et leurs supérieurs ont été impliqués dans la démarche, contribuant ainsi à la formulation des constats. Cependant, soulignons que la cueillette de données a été réalisée dans un contexte de demande de support et d'accompagnement à une firme de consultation. En ce sens, nous avons dû faire preuve d'une certaine prudence dans le traitement et l'analyse des données afin de préserver la confidentialité exigée par nos pratiques.

2.0 Une méthode d'évaluation adaptée et adaptable

La Loi québécoise sur l'équité salariale reconnaît d'entrée de jeu qu'il peut exister une discrimination « systémique » dans la rémunération du personnel des entreprises. Cette discrimination est qualifiée de systémique car elle fait partie implicitement de l'ensemble des pratiques de gestion de l'entreprise. La discrimination systémique fait en sorte que des emplois occupés traditionnellement par des femmes sont habituellement moins bien rémunérés que les emplois traditionnellement occupés par les hommes, même si la valeur de ces emplois est équivalente ou comparable.

L'article 19 de la Charte québécoise des droits de la personne permettait déjà de porter plainte contre des employeurs pour contrer la discrimination systémique. De nature proactive, la Loi sur l'équité salariale, entrée en vigueur en 1997, oblige dorénavant les employeurs québécois à faire la preuve que la structure salariale de leur entreprise est équitable.

L'application de la Loi ne signifie pas uniquement que les hommes et les femmes seront payés au même taux pour un même emploi (notion de « salaire égal pour un travail égal »). Elle signifie aussi (et surtout) que la « logique » (ou les facteurs) qui sous-tend la détermination des salaires à l'intérieur d'une entreprise sera la même pour les emplois occupés principalement par des femmes ou par des hommes (notion de « salaire égal pour un travail équivalent »).

2.1 Équité salariale et évaluation des emplois

La Loi québécoise énonce quatre grandes composantes ou étapes pour l'établissement d'un programme d'équité salariale, obligatoire pour les entreprises comptant 50 salariés et plus:

- L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine, au sein de l'entreprise;
- La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation;
- L'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux;
- Les modalités de versement des ajustements salariaux.

Soulignons que dans le cadre de la Loi québécoise, la notion de catégorie d'emploi réfère à un emploi ou à un groupe d'emplois comportant des tâches ou responsabilités semblables, des qualifications similaires ainsi que la même rémunération (même taux ou même échelle).

Le programme d'équité est en principe applicable à l'ensemble de l'entreprise. Toutefois, sur demande d'une association accréditée qui représente des salariés dans l'entreprise, différents programmes peuvent être établis au sein d'une même entreprise.

Pour les entreprises comptant moins de 50 salariés, la Loi n'impose pas l'obligation d'établir un programme. Les employeurs de ces entreprises doivent déterminer les ajustements salariaux nécessaires afin d'accorder, pour un travail équivalent, la même rémunération aux salariés qui

occupent des emplois dans des catégories à prédominance féminine et masculine. Les employeurs doivent également s'assurer que leur démarche est exempte de discrimination fondée sur le sexe.

Mais, indépendamment de la taille de l'entreprise, l'évaluation des emplois constitue l'étape centrale d'une démarche d'équité salariale. Cette technique permet de porter un jugement systématique sur la valeur relative des emplois et de comparer plusieurs emplois qu'il s'agisse de postes similaires ou complètement différents au regard de leurs exigences. Les résultats de l'évaluation indiquent dans quel ordre devraient être classés les emplois. Après avoir complété l'évaluation, on est en mesure de mettre en relation la valeur de chacun des emplois avec les salaires qui leur sont attribués (relation salaire/valeur).

Tout en s'avérant un instrument utile pour maintenir une structure salariale cohérente et équitable pour l'ensemble du personnel, l'évaluation des emplois permet également d'identifier et de corriger les écarts salariaux discriminatoires entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine au sein d'une entreprise.

Il existe différentes façons de faire l'évaluation. L'exercice pourra être plus ou moins complexe selon la taille de l'entreprise et selon le nombre de catégories d'emplois. Les obligations énoncées dans la Loi québécoise relativement à la méthode d'évaluation sont les suivantes:

- Elle doit être exempte de biais discriminatoires (ou sexistes);
- Elle doit permettre une comparaison des catégories à prédominance féminine avec des catégories à prédominance masculine;
- Elle doit mettre en évidence les exigences ou caractéristiques propres aux catégories à prédominance féminine et masculine;
- Pour chaque catégorie d'emploi, la méthode d'évaluation doit tenir compte des facteurs suivants:
 - Les qualifications requises
 - Les responsabilités assumées
 - Les efforts requis
 - Les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

La législation québécoise ne prescrit aucune méthode d'évaluation en particulier, c'est-à-dire comment faire ressortir plus précisément les caractéristiques des différentes catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et comment porter un jugement sur l'importance de chacune de ces caractéristiques. Selon la Commission de l'équité salariale, chargée de surveiller l'application de la Loi, il revient au comité ou en l'absence de comité, à l'employeur, de choisir la méthode et les outils convenant le mieux à l'entreprise.

Nous avons amorcé le développement d'une méthode d'évaluation des emplois adaptée à l'équité salariale à partir d'une demande exprimée par un syndicat². Cet exercice nous a amenée à examiner minutieusement les méthodes et outils d'évaluation déjà utilisés ainsi que les directives et guides disponibles³ relativement à l'équité salariale.

2.2 Définition d'une méthode d'évaluation adaptée à l'équité salariale

Les pratiques d'évaluation se sont développées au Canada depuis plus de 50 ans tant dans le secteur industriel, dans la fonction publique et dans les services, donc bien avant l'adoption des différentes législations sur l'équité salariale. En matière d'évaluation, on a l'habitude de dire que le choix de la méthode dépend surtout du secteur et de la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les petites entreprises, la méthode du rangement a souvent été utilisée (les postes sont classés sur la base de leurs exigences globales) alors que dans les entreprises industrielles de taille plus large, c'est la méthode par point qui a davantage été appliquée (attribution d'une valeur numérique à différents critères définis préalablement). Par ailleurs, les fonctions publiques ont longtemps référé à la méthode de classification par catégorie (répartition des postes entre différentes classes préalablement définies).⁴

Au cours des dernières décennies, une approche plus contemporaine de la méthode par point s'est peu à peu développée. Il s'agit de la méthode du questionnaire structuré⁵. Dans cette méthode, le questionnaire est le matériau central du processus d'évaluation, celui-ci constituant à la fois l'outil de collecte d'information et la grille d'évaluation. Les descriptions de postes ne sont plus requises. De plus, les outils d'évaluation font appel au traitement informatique et à l'utilisation des méthodes statistiques.

De plus en plus, les spécialistes de la rémunération intervenant auprès des grandes entreprises (plus de 500 salariés) utilisent la méthode du questionnaire structuré. Dans les plus petites entreprises, la situation est toutefois bien différente. Cette méthode est peu connue et les dirigeants de ces entreprises ont généralement peu recours aux méthodes d'évaluation des emplois pour déterminer les salaires, les jugeant trop onéreuses.

Le processus que nous avons développé s'inspire de la méthode du questionnaire structuré. Il se veut toutefois spécifiquement adapté à l'équité salariale et adaptable à la réalité des entreprises indépendamment de leur taille. En ce sens, nous avons établi dès le point de départ un certain nombre de préoccupations ou d'objectifs à l'égard d'une méthode d'évaluation devant servir à l'application de la Loi sur l'équité salariale:

- **La méthode doit être adaptable à la réalité spécifique de chaque entreprise**

Dans le domaine de l'évaluation des emplois, en particulier pour les méthodes par point, il est d'usage de faire une distinction entre les méthodes préétablies et les méthodes sur mesure⁶. L'application de la Loi se faisant au sein de chaque entreprise, il nous apparaissait logique de privilégier davantage une méthode sur mesure. Cependant, l'approche entièrement sur mesure comporte des limites, à cause des difficultés que représente l'élaboration d'un questionnaire structuré, tant dans les grandes entreprises (plusieurs niveaux de qualification et plusieurs types d'emplois) que dans les plus petites entreprises (absence de procédures formelles et explicites pour les fins de la rémunération).

Mais nous souhaitons également faciliter le plus possible la tâche aux responsables de l'implantation de l'équité salariale dans les entreprises. Nous avons donc convenu de définir un volet préétabli (standardisé) et un volet sur mesure (flexible, adaptable).

- **La méthode doit permettre d'évaluer des emplois très différents**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la Loi québécoise énonce, d'une part, que l'employeur doit établir un programme applicable à l'ensemble des salariés de son entreprise et, d'autre part, que la méthode d'évaluation doit mettre en évidence les caractéristiques propres aux catégories à prédominance féminine et masculine et permettre la comparaison entre ces catégories.

Cette disposition de la Loi représente une rupture avec les pratiques traditionnelles d'évaluation des emplois. En effet, jusqu'à présent les systèmes d'évaluation étaient généralement élaborés à l'intention d'un seul groupe (ou famille) d'emplois⁷. Or, cette division selon les groupes professionnels recouvre souvent des catégories de « genre » (cols bleus, cols blancs, employés de production, employés de bureau, etc.). Bien qu'implicites, ces catégories n'en sont pas moins bien présentes. Elles constituent en fait le principal mécanisme par lequel s'est maintenue la discrimination systémique à l'égard des femmes sur le marché du travail⁸.

Nous avons donc estimé que l'élaboration d'une méthode d'évaluation applicable à l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine ne pouvait se résumer à quelques amendements mineurs aux grilles ou systèmes d'évaluation déjà sur le marché. Cela exige plutôt une redéfinition des outils méthodologiques.

- **La méthode doit favoriser la participation des employés à l'évaluation de leur poste**

La Loi québécoise sur l'équité salariale énonce que l'employeur doit permettre la participation des employés à l'établissement d'un programme d'équité salariale en mettant sur pied un comité (dans les entreprises de 100 salariés et plus). On retrouve aussi un certain nombre de dispositions relatives à la mise sur pied dudit comité d'équité. Aucune précision n'est cependant fournie quant à la nature de la participation à chacune des étapes et aucune mention n'est faite de la participation plus large des salariés au processus.

Au cours des dernières décennies, les expériences de concertation et de gestion participative se sont fait plus nombreuses et les salariés semblent davantage reconnus comme les principaux experts à consulter lorsqu'il s'agit d'analyser et d'évaluer leur travail. Dans un certain nombre de milieux de travail, les syndicats sont d'ailleurs impliqués dans les démarches d'évaluation des emplois.

Dès le point de départ, nous étions favorables à une approche participative, non seulement une participation formelle de quelques personnes au sein d'un comité d'équité, mais de l'ensemble des employés au niveau du processus d'évaluation. En fait, nous souhaitons développer une mesure des emplois qui permet aux titulaires eux-mêmes de jouer un rôle actif.

- **La méthode doit être simple et rigoureuse**

La notion de rigueur renvoie à la qualité métrique (fidélité, validité)⁹ de la méthode et des outils pour mesurer la valeur relative des emplois. Il s'agit donc d'une considération prioritaire dans le contexte d'application de la Loi sur l'équité salariale compte tenu de l'obligation de contrôler les biais sexistes et d'estimer les écarts salariaux discriminatoires. Dans la

méthode du questionnaire structuré, ces exigences de rigueur concernent avant tout le questionnaire, celui-ci constituant à la fois l'outil de collecte d'information sur les emplois et la grille d'évaluation.

Or, comme le souligne Thériault (1991)¹⁰, les qualités psychométriques des méthodes d'évaluation n'ont jamais été au centre des préoccupations des responsables de démarches d'évaluation des emplois. Thériault précise que dans les rares études sur ce sujet effectuées avant les années 1980, la fidélité correspond à la constance ou à la stabilité des résultats obtenus par différents évaluateurs et la validité réfère à la convergence des résultats provenant de deux méthodes différentes¹¹. À son avis, peu de gestionnaires de la rémunération considèrent l'évaluation des emplois comme un outil strict de mesure, ceux-ci préférant parler de degré d'acceptation des résultats (ou taux de légitimité, taux de succès) plutôt que de validité à cause du caractère imprécis de cette technique. L'évaluation des emplois est donc perçue non comme un outil de mesure immuable mais plutôt comme une méthode visant à rationaliser une structure salariale sur laquelle il y a une entente¹².

Par ailleurs, le principal reproche fait aux outils d'analyse et d'évaluation des emplois plus rigoureux est leur complexité. Comme l'expliquent les promoteurs d'un questionnaire (le Common Metric Questionnaire¹³), il faut souvent détenir un diplôme universitaire et prévoir un minimum de deux heures pour répondre à l'ensemble des questions. Compte tenu de l'objectif d'impliquer le plus grand nombre possible d'employés au processus d'évaluation, il ne pouvait être question de s'engager sur cette voie. Nous cherchions plutôt à construire un questionnaire à la fois simple et rigoureux.

Voilà pourquoi une série d'analyses qualitatives et quantitatives ont été effectuées par le Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management de l'Université du Québec en Outaouais (GRAMM-UQO). Ces analyses ont porté sur la qualité métrique du questionnaire en construction¹⁴.

2.3 Élaboration d'un questionnaire-type

Nous présentons ci-après différentes particularités du questionnaire élaboré en collaboration avec le GRAMM. Pour chacune des caractéristiques présentées, nous rendons compte des études et analyses effectuées par le GRAMM.

- **Les quatre facteurs énoncés dans la Loi ont servi de cadre général de référence à la définition des sous-facteurs¹⁵**

Traditionnellement, dans l'évaluation des emplois, la notion de « facteurs » réfère aux caractéristiques et exigences des emplois qui leur donnent de la valeur pour les fins de la rémunération. Il s'agit donc de caractéristiques significatives et mesurables, par exemple: la formation, l'expérience, la dextérité manuelle, les exigences mentales, les responsabilités à l'égard d'autres personnes, etc.

Dans le cadre des législations sur l'équité salariale, en particulier dans la Loi québécoise, on parlera plutôt de sous-facteurs pour désigner ces caractéristiques ou exigences, la notion de

facteurs référant à quatre grands aspects ou composantes, soit les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions de travail dans lesquelles le travail est effectué. Selon la Loi québécoise, ces quatre facteurs doivent servir de référence à l'évaluation des emplois quelque soit la méthode choisie.

Soulignons ici que les études menées par le GRAMM ont fait ressortir que ces quatre facteurs ne sont pas indépendants les uns des autres. En d'autres mots, les facteurs se chevauchent et on ne peut être assuré que les sous-facteurs qui y sont associés mesurent exclusivement le facteur indiqué. Le facteur effort semble particulièrement problématique à cet égard¹⁶.

Nous avons donc considéré ces facteurs comme un cadre général de référence indiquant l'obligation de tenir compte d'un ensemble de caractéristiques et d'exigences des emplois dans le processus d'évaluation¹⁷. Par ailleurs, nous avons défini les sous-facteurs et les énoncés s'y rapportant de la manière la plus précise possible pour éviter le chevauchement¹⁸ des éléments mesurés.

- **La définition des sous-facteurs tient compte de l'obligation de comparer les catégories à prédominance féminine et masculine**

L'équité salariale suppose d'abord de rendre visibles les exigences du travail dans les emplois traditionnellement occupés par des femmes puis de les considérer de la même manière que les exigences associées aux emplois traditionnellement masculins.

Dans notre processus, le choix et la définition des sous-facteurs ont été effectués en tenant compte de cette condition essentielle à l'établissement de l'équité salariale. À cette fin, nous avons consulté les guides déjà publiés notamment par la Commission de l'équité salariale de l'Ontario et par la Commission canadienne des droits de la personne.

Mais nous nous sommes également appuyée sur notre propre expérience, en particulier les nombreuses analyses de poste réalisées dans différents milieux de travail pour des fins de classification, d'organisation du travail ou d'équité salariale.

- **La définition des sous-facteurs tient compte de la réalité actuelle du travail**

Au cours des dernières décennies, l'informatisation du travail et les nombreuses restructurations d'entreprises ont généré une reconfiguration des tâches ainsi qu'une redéfinition du contenu et des exigences de nombreux postes.

Le questionnaire-type tient compte de cette mutation du travail, dorénavant axé principalement sur la production et l'échange de l'information et des connaissances. Les exigences liées à la gestion de l'information prennent notamment beaucoup d'importance (communications internes et externes, relations humaines avec la clientèle).

- **Les énoncés relatifs à chacun des sous-facteurs sont simples et précis**

Dans la mesure où on souhaite favoriser la participation du personnel à l'évaluation et inviter l'ensemble des employés à répondre au questionnaire, celui-ci doit être le plus simple possible. Un effort en ce sens a donc été fait dans l'élaboration du questionnaire-type.

Les études menées par le GRAMM ont d'ailleurs fait ressortir la simplicité des énoncés du questionnaire-type par rapport à d'autres questionnaires d'évaluation, tout en présentant un niveau de précision comparable.

En vue d'alléger et de simplifier le plus possible la lecture du questionnaire, la définition des facteurs et sous-facteurs fait l'objet d'un document distinct du questionnaire. (*Voir l'annexe I*)

- **Le nombre de sous-facteurs et d'énoncés est relativement élevé**

L'évaluation et la comparaison de catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine requièrent nécessairement un plus grand nombre de sous-facteurs, les caractéristiques « féminines » et « masculines » étant souvent fort différentes.

Également, dans la méthode du questionnaire structuré, qui vise à cerner le plus grand nombre possible de caractéristiques des emplois, sans devoir procéder à l'élaboration des descriptions de postes, le nombre de sous-facteurs est habituellement plus élevé que dans la méthode traditionnelle d'évaluation par point¹⁹.

Par rapport à d'autres questionnaires d'évaluation, on retrouve un nombre relativement élevé de sous-facteurs et d'énoncés (20 sous-facteurs et plus de 90 énoncés). Suite à divers tests que nous avons effectués, ce questionnaire s'avère toutefois plus rapide à compléter que d'autres questionnaires structurés comportant un nombre moins élevé de questions car le répondant doit lire un ensemble d'énoncés (habituellement plus longs) et, par la suite, faire un choix. Dans notre questionnaire, un choix est fait pour chacun des énoncés.

- **Les échelles (choix de réponse) sont uniformes**

Dans plusieurs méthodes d'évaluation, incluant la méthode du questionnaire structuré, le nombre de choix de réponse (échelles) varie d'un sous-facteur à l'autre. Or, pour préserver la simplicité et la neutralité du questionnaire, les échelles doivent être uniformes: même choix de réponse pour chacun des énoncés.

Compte tenu de l'obligation de comparer des emplois souvent fort différents sur le plan du contenu et des exigences, il est important d'utiliser des échelles qui permettent de retenir une interprétation constante pour tous les sous-facteurs. De plus, les échelles uniformes facilitent

le traitement et l'analyse des résultats (calcul et comparaison des moyennes, pondération, etc.).

Par ailleurs, il faut donner les mêmes chances aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine. Si les échelles sont inégales et surtout, si les échelles les plus courtes concernent surtout les caractéristiques propres aux catégories à prédominance féminine, il y a un risque de biais sexiste. L'établissement d'échelles uniformes (choix de réponses de 1 à 7 pour toutes les questions) favorise donc une distribution équitable des cotes et fournit une meilleure assurance de la neutralité du questionnaire.

- **Les échelles d'intervalles (1 à 7) ont été privilégiées**

Dans l'équité salariale, le processus d'évaluation s'applique à un large éventail de postes puisqu'il concerne d'entrée de jeu l'ensemble des salariés d'une entreprise. L'outil de mesure doit être suffisamment sensible pour rendre compte de toute la variation (ou variance) qui existe dans la réalité. En ce sens, nous avons privilégié les échelles d'intervalles (1 à 7). Une échelle de 1 à 5 fournit une certaine variation mais plus limitée et moins précise que l'échelle de 1 à 7. Quant à une échelle plus restreinte (1 à 3 par exemple), elle est à éviter puisqu'elle ne permet pas de rendre compte des variations entre les emplois.

Les échelles d'intervalles permettent de procéder à la comparaison des moyennes des cotes et d'effectuer le cas échéant certains tests statistiques. C'est d'ailleurs ce choix qui a rendu possible la réalisation d'études de la part du GRAMM relativement à la qualité métrique du questionnaire (fidélité, validité)²⁰.

- **Le questionnaire-type comprend exclusivement des énoncés demandant un seul choix de réponse**

Dans l'évaluation des emplois, on a l'habitude de proposer différents modes de collecte d'information, soit l'entrevue, l'observation ou surtout, le questionnaire, celui-ci pouvant comporter des questions ouvertes ou fermées ou encore, une combinaison des deux. Notre processus propose un questionnaire comportant exclusivement des questions fermées, c'est-à-dire des énoncés demandant un seul choix de réponse.

Les questions ouvertes demandent aux employés de décrire leurs tâches et leurs exigences. Les questions fermées demandent plutôt aux employés de choisir parmi un certain nombre d'éléments (exigences ou caractéristiques des emplois) déjà définis.

Les questions ouvertes sont certes plus faciles à élaborer mais leur traitement devient souvent très complexe compte tenu des différences non seulement au niveau des exigences des emplois mais également quant à la manière de s'exprimer des répondants. L'expérience démontre que les réponses à des questions ouvertes fournissent une information encore plus subjective et davantage axée sur la performance du titulaire (ou sur ses habiletés rédactionnelles) que sur les exigences du poste.

Les questions ouvertes sont surtout pertinentes dans le cadre d'un exercice d'analyse de poste pour un groupe relativement restreint d'emplois, par exemple un groupe de professionnels,

car elles peuvent permettre de saisir les différences parfois subtiles entre certains postes. Mais elles doivent souvent être assorties d'une entrevue pour confirmer ou valider la synthèse effectuée habituellement par un analyste.

En présentant un ensemble d'énoncés nécessitant un seul choix de réponse sans explication (questions fermées), on s'assure de rendre compte de caractéristiques spécifiques mesurables. Ces énoncés étant simples et précis, la difficulté d'interprétation des réponses et le risque de biais dans le processus d'évaluation se trouvent ainsi réduits.

Cependant, les questions fermées sont beaucoup plus difficiles à élaborer puisqu'il faut s'assurer de bien couvrir et définir l'ensemble des éléments des emplois devant faire l'objet de l'évaluation. Dans l'équité salariale, cette difficulté est accentuée étant donné la nécessité d'établir une seule grille pour un ensemble d'exigences propres aux catégories à prédominance féminine et masculine. Pour faciliter le travail des personnes responsables de l'équité salariale dans les entreprises, nous avons donc élaboré un questionnaire-type.

Comme nous le verrons en deuxième partie de ce rapport, ce questionnaire est conçu pour être adapté à la réalité spécifique de l'entreprise. Nous suggérons habituellement de bien vérifier la pertinence de chacun des sous-facteurs et des énoncés tels que formulés et d'ajouter au besoin des exemples (les plus brefs possible) pour maintenir la simplicité et la neutralité du questionnaire.

Notre processus prévoit que le questionnaire pourra être complété par les titulaires de postes et les supérieurs immédiats et que l'ensemble des réponses obtenues seront validées par un comité ou les personnes responsables de l'implantation de l'équité dans l'entreprise.

Nous ne conseillons pas l'ajout de questions ouvertes permettant aux répondants d'apporter des précisions à l'égard de certains sous-facteurs. De telles questions augmentent le temps de réponse au questionnaire et elles sont souvent problématiques sur le plan du traitement et de l'analyse. Cependant, nous recommandons que les employés consultent leur description de poste ou encore, établissent un « listing » avant de compléter le questionnaire.

- **Le questionnaire est neutre à l'égard du genre (ou sexe) et permet un contrôle des biais sexistes dans le processus d'évaluation**

Comme le fait bien ressortir la décision du Tribunal d'équité salariale de l'Ontario (1991), dans l'affaire Haldimand Norfolk vs Ontario Nurses Association, la méthode d'évaluation utilisée pour les fins de l'équité salariale doit être neutre à l'égard du sexe (gender-neutral)²¹.

Cette décision précise que les biais sexistes peuvent s'introduire à différentes étapes du processus d'évaluation et, en ce sens, les moyens ou mesures pour éviter ces biais doivent être présents à chacune des étapes. Il faut être particulièrement vigilant lors du choix et de la définition des sous-facteurs et de leur pondération ainsi que lors de la collecte de l'information.

Rappelons ici que la présence de questions fermées assorties d'échelles uniformes dans notre questionnaire-type assure une plus grande neutralité de l'outil d'évaluation. D'une part, la neutralité globale du questionnaire à l'égard du genre (ou du sexe) des répondants a été

établie dans le cadre des études menées par le GRAMM. D'autre part, les échelles d'intervalles appliquées à tous les énoncés permettent d'identifier le « sexe » (ou genre) des sous-facteurs.

Étant donné que les emplois occupés par les hommes ou par les femmes sont souvent différents sur le plan du contenu et des exigences, certains sous-facteurs peuvent « favoriser » davantage les catégories à prédominance féminine (sous-facteurs féminins) et d'autres, les catégories à prédominance masculine (sous-facteurs masculins). Le contrôle des biais est rendu possible grâce aux échelles d'intervalles et s'effectue en procédant à la comparaison de la cote moyenne attribuée aux catégories à prédominance féminine et masculine pour chacun des énoncés.

- **Le questionnaire-type est adaptable à la réalité spécifique de chaque entreprise**

Le questionnaire est construit de manière souple et flexible. Des modifications ou adaptations sont donc possibles tout en conservant la même structure du questionnaire pour les fins du traitement des réponses.

2.4 Un processus adaptable à chaque entreprise

Dans les approches sur mesure s'inspirant de la méthode du questionnaire structuré, l'élaboration du questionnaire peut s'avérer très complexe car il faut adapter les questions au contexte spécifique de l'entreprise, au langage du personnel, etc. Cette complexité est accentuée dans le cadre de l'équité salariale puisqu'on doit maintenir une neutralité dans les outils d'évaluation. Voilà pourquoi nous avons défini un questionnaire-type. En effet, pour les fins de son utilisation dans les entreprises, le questionnaire structuré élaboré en collaboration avec le GRAMM est présenté comme un « canevas » déjà adapté à l'équité salariale mais pouvant faire l'objet d'une nouvelle adaptation à la réalité particulière de chaque entreprise.

Le questionnaire-type est le matériau central du processus proposé aux entreprises (voir en *annexe 2*, le questionnaire-type révisé). Il est assorti d'un gestionnaire de données et d'un manuel d'accompagnement. Le gestionnaire de données permet de compiler et d'analyser les réponses au questionnaire. Avec cet outil (présenté sur fichier Excel), on est en mesure de valider les données, de pondérer les cotes et de déterminer, le cas échéant, les correctifs salariaux tout en assurant un contrôle des biais sexistes. Cet outil facilite également la gestion du système d'évaluation après son implantation pour assurer le maintien de l'équité. Un exemple d'application du gestionnaire de données est présenté en *annexe 3*.

Le manuel d'accompagnement est le document de référence qui décrit les différentes étapes et directives à suivre pour réaliser l'équité salariale dans une entreprise. Il est utilisé pour la formation des personnes responsables de l'implantation de l'équité salariale (ou des membres des comités d'équité).

Ces trois outils constituent une trousse d'implantation permettant aux entreprises de procéder à la réalisation de l'équité salariale de la façon la plus autonome possible en conformité avec les

dispositions de la Loi. Comme nous l'avons déjà mentionné, les obligations des employeurs varient selon le nombre de salariés. Mais indépendamment de ces distinctions, l'implantation de l'équité salariale doit être considérée comme un processus comportant une suite d'étapes ou de séquences successives. L'importance, la durée ou l'ampleur des étapes seront toutefois modulées en fonction de la nature des obligations de l'entreprise à l'égard de la loi et des orientations prises lors de la planification de la démarche d'équité.

Nous présentons ci-après ces différentes séquences d'implantation de l'équité salariale dans une entreprise:

- **Organisation de la démarche et formation des personnes responsables**

L'organisation de la démarche constitue une étape importante surtout s'il faut mettre en place un comité d'équité: préparation de rencontres pour désigner les membres, sessions de formation à l'intention des membres du comité, planification des travaux et établissement d'un échéancier.

- **Identification des catégories à prédominance féminine et masculine**

C'est la première étape d'un programme d'équité salariale. L'identification des catégories à prédominance féminine et masculine constitue la base de l'étude de l'équité salariale et du processus d'évaluation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans la Loi québécoise, la notion de catégorie d'emploi réfère à un emploi ou à un groupe d'emplois comportant des tâches ou responsabilités semblables, des qualifications similaires ainsi que la même rémunération (même taux ou même échelle).

La constitution de la liste des catégories à prédominance féminine et masculine exige donc un examen de la structure d'emplois et de salaires de l'entreprise et demande beaucoup d'attention pour assurer la conformité aux conditions énoncées dans la Loi. Nous avons prévu dans le manuel d'accompagnement des directives précises à ce sujet.

- **Premier affichage requis par la Loi**

Sauf pour les entreprises comptant entre 10 à 49 salariés, les employeurs doivent procéder à un affichage. Cet affichage doit présenter la liste des catégories et doit décrire la méthode et les outils d'évaluation ainsi que la démarche d'évaluation (les deux premières étapes d'un programme d'équité). Dans notre processus, ce premier affichage peut être effectué parallèlement à l'examen du questionnaire, puisque le choix de la méthode et de la démarche est déjà grandement déterminé.

Il est à noter que nous recommandons habituellement aux entreprises d'émettre un «communiqué» à l'intention du personnel dès le début de la démarche d'implantation.

- **Administration du questionnaire**

L'objectif est d'obtenir des données pour chacune des catégories à prédominance féminine et masculine. Nous faisons valoir les avantages de faire compléter le questionnaire par le plus grand nombre possible de salariés, une forte participation favorisant habituellement l'adhésion à l'ensemble de la démarche et aux résultats²².

Nous recommandons également d'organiser des séances de groupe sur le temps de travail (d'une durée d'une heure) pour permettre aux employés de compléter le questionnaire et de recevoir toutes les directives nécessaires pour y répondre adéquatement. Même si les descriptions de postes ne sont pas requises, nous rappelons qu'il faut se référer aux tâches effectuées dans le cadre d'un poste de travail pour répondre au questionnaire²³.

Le choix de la modalité d'administration du questionnaire appartient cependant aux personnes responsables dans l'entreprise.

- **Pondération des facteurs et sous-facteurs**

Les différents facteurs et sous-facteurs n'ont habituellement pas le même poids puisqu'ils renvoient aux exigences qui « méritent » d'être rémunérées dans l'entreprise. Établir la pondération, c'est déterminer l'importance relative que l'on veut attribuer aux facteurs et sous-facteurs préalablement identifiés.

Afin de maintenir le maximum d'objectivité, nous recommandons de définir les coefficients de pondération (pourcentage sur 100 %) avant de prendre connaissance des réponses au questionnaire. Ces coefficients sont inscrits dans le gestionnaire de données en vue d'être appliqués à l'ensemble des résultats. Il est prévu que les personnes responsables pourront réviser cette pondération après avoir complété l'examen des résultats pondérés.

Chacun des sous-facteurs comporte également une « pondération interne », certains des énoncés étant équivalents entre eux, d'autres représentant une progression dans les exigences. Cette pondération est aussi inscrite dans le gestionnaire de données.

- **Traitement des réponses au questionnaire**

Pour donner un sens à l'ensemble de l'information recueillie par le questionnaire, on procède à la saisie des réponses dans le gestionnaire de données. Des feuilles de résultats distinctes pour les catégories à prédominance féminine et masculine sont constituées pour chacun des quatre facteurs: qualifications, efforts, responsabilités, conditions de travail.

Sur chacune de ces feuilles, les réponses des employés sont inscrites dans une première colonne, celles des supérieurs immédiats dans une deuxième colonne et un espace est réservé pour l'attribution d'une cote par le comité.

- **Analyse et validation**

Dans le processus proposé, les réponses au questionnaire constituées en feuilles de résultats représentent en réalité une première évaluation. Voilà pourquoi on parle de « validation ».

Sur la base de l'ensemble des compilations et des tableaux préparés à l'aide du gestionnaire de données, la validation consiste à examiner les réponses au questionnaire et à confirmer ou à modifier les cotes attribuées à chacun des énoncés. En d'autres mots, les personnes responsables (ou les membres du comité) doivent vérifier si les cotes attribuées sont correctes et appropriées et par la suite établir leur propre cote en se rappelant que ce sont les exigences du poste qui sont considérées et non pas la performance des titulaires.

Pour assurer une constance et une uniformité dans l'évaluation (éviter les biais, les effets de halo, etc.²⁴), nous recommandons de procéder sous-facteur par sous-facteur et non pas en évaluant à la suite l'ensemble des cotes attribuées à une catégorie d'emploi. Nous suggérons également d'identifier, pour chacun des énoncés, le poste qui devrait recevoir la cote la plus élevée.

- **Calcul de la valeur globale de chacune des catégories**

Une compilation automatique est effectuée par le gestionnaire de données en tenant compte de la pondération et une cote (ou moyenne) globale est attribuée à chacune des catégories d'emplois évaluées. Cette cote globale varie de 100 à 700 en continuité avec les échelles d'intervalles (1 à 7). L'ensemble des données est par la suite consigné sur la feuille synthèse du gestionnaire de données.

- **Estimation des écarts et définition des correctifs**

Dans la Loi québécoise, il faut se référer au taux (ou échelle) de salaire maximum. De plus, certains éléments de rémunération sont à considérer (à exclure ou à inclure). Lorsque ce taux est établi, on l'indique sur la feuille synthèse du gestionnaire de données.

L'estimation des écarts consiste à comparer la rémunération des catégories à prédominance féminine et masculine de valeur semblable et à établir, s'il y a lieu, les différences de rémunération. La Loi québécoise permet l'une ou l'autre des méthodes suivantes pour effectuer cette estimation: la méthode globale et les méthodes individuelles (comparaison par paire ou par valeur proportionnelle).

La méthode globale suppose que l'on trace une ligne de tendance salariale des catégories à prédominance masculine à l'aide de méthodes statistiques. Dans la méthode individuelle, on compare la rémunération de deux catégories d'emplois ayant obtenu le même nombre de points. S'il y a un écart, la rémunération de la catégorie à prédominance féminine sera relevée au niveau de la rémunération de la catégorie à prédominance masculine. Lorsqu'il y a plusieurs catégories à prédominance masculine de même valeur, on utilise la moyenne de la rémunération de ces catégories pour faire la comparaison.

Dans notre processus, la ligne de tendance est tracée automatiquement par le gestionnaire de données. Nous privilégions d'ailleurs la méthode globale car elle donne de meilleures garanties de validité et de cohérence. Elle permet aussi d'estimer les écarts entre les catégories à prédominance féminine et masculine même si aucune catégorie à prédominance féminine n'a obtenu un nombre de points similaire à celui d'une catégorie à prédominance masculine.

Toutefois, ce sont les membres du comité ou les personnes responsables de la démarche dans l'entreprise qui font le choix de la méthode qui semble la plus appropriée compte tenu des résultats obtenus et des possibilités de comparaison pour l'ensemble des catégories à prédominance féminine.

- **Versement des ajustements salariaux**

Selon la Loi, les ajustements salariaux peuvent être effectués en un seul versement ou être étalés sur une période maximale de quatre ans.

- **Deuxième affichage requis par la Loi**

Un deuxième affichage est requis par la Loi au terme de la démarche. Cet affichage doit rendre compte de l'ensemble de la démarche réalisée, en particulier l'évaluation et la comparaison des emplois, la pondération des facteurs, la définition des écarts et des correctifs salariaux ainsi que les modalités de versement des ajustements. Pour les entreprises comptant moins de 50 salariés, cet affichage doit également indiquer les recours possibles.

- **Rapport d'équité**

Au terme de la démarche, nous produisons un « rapport d'équité ». Ce rapport est déposé au comité ou à la direction et sert de document de référence, notamment lors de la demande d'information de la part de salariés.

3.0 Application d'un processus d'évaluation adapté et adaptable

Dans ce chapitre, nous rendons compte de l'application de notre processus d'évaluation adapté à l'équité salariale en procédant à une analyse comparative des interventions réalisées dans un certain nombre d'entreprises. Notre analyse s'articule autour des différentes séquences du processus présentées précédemment.

Considérant les préoccupations du Groupe de travail à l'égard des petites et moyennes entreprises et compte tenu des obligations différentes des entreprises à l'égard de la Loi, selon le nombre de salariés, nous avons sélectionné sept entreprises comptant entre 10 et 49 salariés, sept autres entreprises comptant entre 50 et 99 salariés et quatre entreprises comptant entre 100 et 249 salariés. En vue d'enrichir notre analyse, nous avons ajouté deux entreprises comptant entre 250 et 500 salariés et nous avons identifié les points de divergence ou de convergence avec les entreprises de plus petite taille.

En référence aux données de Statistique-Canada et à la typologie utilisée par Julien (1997)²⁵, le premier groupe d'entreprises est qualifié de TPE (très petites entreprises), le deuxième groupe, de PE (petites entreprises) et le troisième de ME (moyennes entreprises). Les entreprises comptant entre 250 et 500 salariés sont appelées MGE (moyennes et grandes entreprises).

Le tableau 1 présente différentes caractéristiques des entreprises comprises dans notre échantillon. On observe d'abord que plus de la moitié des entreprises ciblées proviennent du secteur des services. Ces entreprises (commerce de gros et de détail, finance et assurances, tourisme et loisirs, etc.) sont davantage représentées dans les plus petites entreprises (TPE et PE), alors que les entreprises manufacturières (fabrication de différents articles ou produits industriels et commerciaux) sont davantage représentées dans les moyennes entreprises (ME).

Qu'il s'agisse d'entreprises manufacturières ou de services, 70 % des entreprises retenues dans notre échantillon regroupent une main-d'œuvre majoritairement masculine et 25 % une main-d'œuvre majoritairement féminine. Seulement une entreprise compte autant de catégories à prédominance féminine que de catégories à prédominance masculine. Cependant, 25 % des entreprises comptent quelques catégories « mixtes » ou « neutres », c'est-à-dire des catégories qui regroupent à peu près autant d'hommes que de femmes.

Dans l'ensemble, la majorité des entreprises ne sont pas syndiquées et n'ont pas de direction des ressources humaines. Les MGE divergent des autres groupes d'entreprises sur ce point étant à la fois syndiquées et structurées sur le plan de la gestion des ressources humaines.

Tableau 1**Caractéristiques des entreprises selon les groupes définis**

Caractéristiques	TPE 10- 49 salariés 7 entreprises	PE 50-99 salariés 7 entreprises	ME 100-249 salariés 4 entreprises	MGE 250-500 salariés 2 entreprises	Total 20 entreprises
Secteur manufacturier	2	3	3	1	9
Secteur des services	5	4	1	1	11
Majorité de catégories masculines	5	5	3	1	14
Majorité de catégories féminines	1	2	1	1	5
Nombre égal des catégories à prédominance	1				1
Présence d'une direction des ressources humaines	1	2	2	2	7
Présence de syndicat(s)	2	1	4	2	9

Précisons ici que les obligations de la Loi à l'égard du nombre de salariés réfèrent à la période du 21 novembre 1996 au 21 novembre 1997. Nous avons tenu compte de cette date pour constituer nos groupes d'entreprises. Mais compte tenu de l'évolution souvent rapide des entreprises, certaines d'entre elles n'appartiennent plus maintenant au groupe de référence indiqué au regard du nombre de salariés. C'est le cas notamment d'une TPE et de trois PE. Par contre, les effectifs des ME sont relativement stables entre 1996 et 2001, alors qu'on note une légère réduction des effectifs dans le cas des MGE.

Après avoir défini les groupes d'entreprises et précisé leurs caractéristiques respectives, nous avons identifié quatre indicateurs (ou facteurs) pour les fins de notre analyse: les facteurs de contingence (comité, identification des catégories, contrôle des biais), l'outil de mesure (adaptation du questionnaire, pondération), la démarche d'évaluation (collecte d'information, validation, analyse des résultats) et la définition des correctifs (définition de la rémunération, estimation des écarts, calcul des ajustements, modalités de versement).

Pour chacun des groupes d'entreprises, nous avons procédé à l'identification des points de convergence et de divergence entre les entreprises au regard de chacun des indicateurs. Nous avons répété cet exercice en comparant les quatre groupes d'entreprises. Nous avons cherché à préciser par exemple si les entreprises qui présentaient des divergences à l'égard d'un indicateur convergeaient à l'égard d'un autre indicateur ou encore, si les entreprises qui présentaient des convergences à l'égard de l'un ou l'autre des indicateurs possédaient des caractéristiques communes. Nous avons également vérifié la possibilité de points de convergence entre des entreprises de groupes différents (par exemple, entre des TPE et des PE).

Ce travail d'analyse a pour objectif non pas d'expliquer ou de justifier tel déroulement ou tel résultat mais bien de dégager des éléments significatifs permettant une meilleure compréhension de la mise en œuvre de l'équité salariale dans diverses situations. Le processus d'équité salariale est donc envisagé davantage sous l'angle organisationnel et stratégique que sous l'angle technique et normatif (obligation de se conformer aux dispositions de la Loi). En effet, on retrouve dans les démarches d'équité salariale, tout comme dans les projets d'informatisation ou de réorganisation du travail, une nécessité de « gérer l'incertitude » quant aux impacts de la démarche et cela, même si dans le domaine de la rémunération, le contrôle des coûts est un objectif prépondérant pour plusieurs dirigeants d'entreprises.

3.1 Organiser la démarche

Mise en place d'un comité d'équité

Pour permettre la participation des salariés à l'établissement d'un programme d'équité salariale, la Loi québécoise oblige les entreprises de 100 salariés et plus à mettre sur pied un comité d'équité. Ce comité doit être composé d'un minimum de trois personnes et d'un maximum de 18 personnes. Au moins les deux tiers des membres du comité doivent représenter les salariés et la moitié de ces membres doivent être des femmes.

La Loi mentionne que le comité établit ses propres règles de fonctionnement en précisant toutefois que les représentants des salariés et ceux de l'employeur ont droit respectivement à un seul vote au sein du comité d'équité salariale. Il s'agit donc d'un fonctionnement de type paritaire comme on en retrouve souvent dans le domaine des relations de travail.

Dans notre processus, nous présentons le comité d'équité salariale comme le maître-d'œuvre de la démarche et le lieu privilégié d'information et de communication avec le personnel. Nous référons ainsi à l'esprit de la Loi et aux pratiques en matière d'évaluation des emplois qui se sont développées au cours des dernières années notamment dans les milieux syndiqués. On ne retrouve cependant aucune mention explicite à cet effet dans la Loi. La participation des salariés peut donc être définie de façon très étroite et limitée.

Mentionnons aussi que la Loi n'impose pas d'obligation de mettre sur pied un comité dans les entreprises de moins de 100 salariés. Mais après entente entre un syndicat et la direction d'une entreprise, un comité peut être mis sur pied. Ce comité est alors soumis aux mêmes dispositions de la Loi que les entreprises de 100 salariés et plus.

Comme le montre le tableau 2, la mise sur pied d'un comité varie selon les groupes d'entreprises. Ainsi, toutes les ME et les MGE ont mis en place un comité. Même si le nombre de salariés est variable, chacun des comités comptait au minimum six membres. Par contre, dans les TPE, aucun comité n'a été formé et dans les PE, un seul comité d'équité a été mis en place suite à une entente entre la direction et les syndicats conformément aux dispositions de la Loi. Un comité d'évaluation composé de gestionnaires a également été mis sur pied dans une autre entreprise manufacturière. Précisons que cette entreprise regroupe maintenant plus de 100 salariés.

Tableau 2

Présence d'un comité selon le nombre de salariés

	TPE	PE	ME	MGE
Comité d'équité	Nil	1 sur 7	4 sur 4	2 sur 2
Comité d'évaluation	Nil	1 sur 7	Nil	Nil
Absence de comité	7 sur 7	5 sur 7	Nil	Nil

On peut constater qu'en l'absence d'obligation clairement énoncée dans la Loi ou sans la demande d'un syndicat à cet effet, les entreprises ne procèdent pas à la mise sur pied d'un comité d'équité. Plusieurs des dirigeants rencontrés semblent d'ailleurs avoir une perception négative d'un comité de type paritaire le considérant surtout comme « une source de problèmes ». Même si dans les entreprises syndiquées, les pratiques de fonctionnement paritaire sont déjà chose courante, du moins à certains égards, la perspective de travailler en concertation avec les employés sur l'évaluation des emplois et la définition de correctifs salariaux suscite de l'inquiétude chez la plupart des gestionnaires. Cette inquiétude transparaît dès la désignation des membres du comité d'équité.

Nous avons également remarqué que les représentants des salariés et ceux de la direction au sein des comités peuvent avoir des préoccupations divergentes. Les représentants de la direction semblent surtout préoccupés des coûts possiblement générés par l'implantation de l'équité salariale même si certains d'entre eux se montrent ouverts à la participation des employés. Du côté des représentants des salariés, certaines divergences sont aussi palpables entre les représentantes des catégories à prédominance féminine et les représentants des catégories à prédominance masculine ainsi qu'entre les représentants provenant de différentes organisations syndicales. Ainsi, dans deux entreprises, les rencontres du comité ont dû être suspendues à cause des tensions entre les représentants des salariés. Une fois le problème solutionné (à l'extérieur du comité), le travail en comité s'est poursuivi normalement.

Dans trois autres entreprises où les représentantes des catégories féminines ne sont pas syndiquées, nous avons pu remarquer une transformation de la dynamique du comité en cours de démarche. Lors des premières étapes (définition des catégories, adaptation du questionnaire), les discussions reflétaient un climat de concertation et de partenariat: expression libre et égale de l'ensemble des membres en vue de dégager un consensus. Mais à mesure que progressait la démarche et surtout, lors de l'étape de la définition des correctifs salariaux, les rencontres du comité ont été suspendues, la direction préférant d'abord procéder à sa propre analyse des résultats d'évaluation (et des coûts possibles pour réaliser l'équité) sans la présence des représentants des employés.

La Loi ne donne aucune directive précise quant au mode de fonctionnement du comité et au processus de prise de décision. Cette imprécision peut donner prise à un contrôle de la direction sur le comité en particulier si celui-ci regroupe exclusivement du personnel non syndiqué ou encore, lorsque les représentantes des catégories à prédominance féminine sont des employées de bureau qui n'ont pas nécessairement l'habitude de donner leur avis ou leur opinion ou encore, à

prendre des décisions sur de telles questions. De plus, comme elles se trouvent habituellement à proximité de la direction plutôt que des autres employés, elles peuvent éprouver une certaine réticence à s'affirmer dans le cadre d'un comité de type paritaire.

Information et formation

La majorité des dirigeants des entreprises sélectionnées n'ont pas exprimé le souhait d'aller au-delà des exigences de la Loi relativement à l'information et à la communication avec le personnel, la plupart préférant s'en tenir à la seule obligation d'affichage requis par la Loi. On note cependant quelques exceptions, notamment dans une TPE. Après entente entre les représentants syndicaux et la direction, les différentes étapes de la démarche ont été expliquées dans le cadre d'une rencontre convoquée par la direction et le questionnaire a été présenté avant son administration à l'ensemble des employés. Au terme de la démarche, les résultats ont également été transmis aux employés.

En ce qui a trait à la formation, les dispositions de la Loi québécoise concernent essentiellement les membres des comités d'équité. Dans les plus petites entreprises n'ayant pas de comité, la formation s'est limitée à la remise du manuel d'accompagnement à la personne responsable de la démarche. Dans les entreprises avec comité, la plus importante session s'est tenue au tout début de la démarche d'implantation (six heures). Cette première session était l'occasion pour les membres de mieux comprendre les objectifs poursuivis par l'équité salariale et d'avoir une vision d'ensemble de la démarche. Par la suite, de courtes sessions de formation étaient offertes aux membres des comités au début de chaque étape: adaptation du questionnaire, collecte de l'information sur les catégories d'emplois, validation, estimation des écarts. Compte tenu des difficultés liées à la libération du temps de travail et à la complexité du travail en comité, plusieurs membres ont d'ailleurs exprimé leur préférence pour de courtes sessions ponctuelles (ou du « coaching ») que pour de longues sessions s'étalant sur une journée entière.

Par ailleurs, nous avons constaté que la notion d'équité salariale, c'est-à-dire l'application du principe « un salaire égal pour un travail équivalent » demeure encore peu comprise par rapport à la notion de « travail égal, salaire égal ». Les responsables des ressources humaines gérant déjà un système d'évaluation ainsi que les représentantes syndiquées des catégories féminines, ayant reçu de la formation de la part de leur organisation démontrent toutefois une meilleure compréhension.

En l'absence d'un comité d'équité, la participation des salariés à l'exercice d'évaluation et la transparence de la démarche sont en réalité très aléatoires sinon inexistantes. Mais nous avons également constaté que la présence d'un comité d'équité salariale n'offre pas nécessairement de garantie relativement à la transparence de la démarche, l'information diffusée étant habituellement limitée aux seuls membres des comités, lesquels sont par ailleurs tenus à la confidentialité.

3.2 Identifier les catégories d'emplois à prédominance

En identifiant les catégories à prédominance féminine et masculine, on détermine quelles catégories d'emplois devront être évaluées et comparées en vue de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination. L'enjeu est important. Par exemple, si une catégorie est considérée à « prédominance masculine » plutôt qu'à « prédominance féminine », elle n'aura pas droit à des correc-

tifs. Dans notre manuel d'accompagnement remis à l'ensemble des entreprises, un point porte spécifiquement sur l'identification des catégories, première étape d'un programme d'équité salariale.

La détermination des catégories d'emplois exige un examen minutieux de la liste des emplois, des salaires et de toute autre information disponible concernant le contenu des emplois, car dans la Loi québécoise sur l'équité salariale, la notion de catégorie d'emploi réfère à un emploi ou à un groupe d'emplois comportant des tâches ou responsabilités semblables, des qualifications similaires ainsi que la même rémunération (même taux ou même échelle). La présence de ces trois critères est obligatoire pour constituer une catégorie.

Dans la plupart des entreprises sélectionnées, en particulier dans les TPE, la liste des catégories à prédominance correspond à la liste des emplois présents dans l'entreprise, à l'exception des personnes occupant des fonctions de cadres supérieurs.

Lorsque les catégories d'emplois sont identifiées, on peut distinguer les catégories à prédominance féminine des catégories à prédominance masculine en tenant compte des critères énoncés dans la Loi:

- Au moins 60 % des salariés de la catégorie sont du même sexe;
- L'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif (par exemple, les femmes représentent 50% des salariés d'une catégorie alors qu'elles ne constituent que 5 % des salariés dans l'ensemble de l'entreprise);
- L'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie révèle qu'il s'agit d'une catégorie à prédominance féminine ou masculine. Par exemple, un poste de réceptionniste téléphoniste, traditionnellement occupé par une femme, maintenant occupé par un homme, devrait sans doute être considéré comme une catégorie féminine;
- Une catégorie d'emploi est couramment associée aux hommes ou aux femmes dans l'ensemble du marché du travail (par exemple, un ouvrier d'entretien et une secrétaire).

Les catégories qui ne présentent pas de prédominance féminine ou masculine sont considérées « mixtes » ou « neutres » et il n'est pas obligatoire de les inclure dans l'étude. Cependant, comme la présence de catégories neutres constitue une exception dans la plupart des entreprises, nous avons recommandé aux personnes responsables de les intégrer au processus d'évaluation. Les résultats d'évaluation de ces catégories ne sont pas considérés lors de la comparaison requise pour les fins de l'équité salariale mais ils peuvent être utiles à des fins de classification ultérieure des emplois lors de la révision de l'équité interne ou pour le maintien de l'équité salariale.

La définition de la prédominance a posé relativement peu de problèmes. Les emplois de production constituent pour la plupart des catégories à prédominance masculine alors que les emplois de bureau, en particulier les emplois de commis, de secrétaire et de téléphoniste-réceptionniste, réfèrent à des catégories à prédominance féminine. La prédominance a parfois été plus difficile à déterminer au niveau des emplois de techniciens et de professionnels, la mixité y étant plus

fréquente ou encore, dans le cas de postes à titulaire unique changeant fréquemment de titulaire. Les divers critères de la Loi ont alors été analysés et un choix a été fait par le comité.

Ainsi, dans une ME du secteur manufacturier, il a été établi que chacun des postes de techniciens de laboratoire constituerait une catégorie distincte compte tenu de la spécificité de certaines tâches selon les postes. Au terme de la démarche d'évaluation et de l'estimation des écarts, un correctif salarial a été attribué au poste de technicien occupé par une femme. Si nous avions convenu de regrouper ces postes et de les considérer comme une seule catégorie, aucun correctif n'aurait pu être accordé.

Dans tous les cas, nous avons dû intervenir pour la définition des catégories et expliquer très en détail la procédure à l'aide du manuel. Dans les entreprises syndiquées, cette étape a été réalisée conjointement par la direction et le syndicat dans le cadre d'une rencontre de comité après un examen des définitions de postes et des échelles salariales consignées dans la convention collective. Dans les entreprises non syndiquées, nous avons demandé à la direction de faire un premier exercice de définition des catégories à partir des directives contenues dans le manuel d'accompagnement et nous avons effectué une vérification de la liste produite. Dans les plus petites entreprises (TPE et PE), on avait parfois de la difficulté à distinguer les catégories au niveau des emplois de bureau et on avait tendance à considérer l'ensemble du personnel cadre comme des cadres supérieurs²⁶, lesquels sont exclus de la Loi.

La constitution des catégories s'est avérée plus complexe que la détermination de la prédominance. D'une part, la notion de catégorie ne correspond pas nécessairement aux notions généralement utilisées tant par les employeurs que par les syndicats. D'autre part, la définition des « responsabilités et qualifications semblables » pose des problèmes. Comme l'ont relevé certains membres de comités, pour établir les catégories selon les dispositions de la loi, il faut en quelque sorte procéder à une certaine évaluation des exigences du poste alors que le processus d'évaluation doit plutôt suivre (et non pas précéder) l'identification des catégories.

3.3 Adapter le questionnaire

Dans notre processus, le questionnaire-type est d'abord soumis à l'entreprise pour fins d'adaptation. Nous avons proposé la même procédure d'adaptation dans chacune des entreprises ayant mis sur pied un comité d'équité: après une présentation globale du questionnaire, chacun des membres du comité doit y répondre pour se familiariser rapidement et concrètement avec celui-ci. Une fois cet exercice complété, nous recueillons les commentaires généraux à l'égard du questionnaire et en faisons un examen détaillé et minutieux. Cet examen a pour but de vérifier si chacun des sous-facteurs et des énoncés conviennent à la mission de l'entreprise et aux caractéristiques et exigences des catégories d'emplois concernées par la démarche d'évaluation.

Tout en précisant que les changements dans la formulation doivent respecter l'uniformité des échelles (choix de réponse 1 à 7), nous demandons aux membres de répondre à différentes questions, notamment:

- L'ensemble des énoncés doivent-ils être retenus?
- Les énoncés doivent-ils être retenus tels que formulés ou certaines formulations doivent-elles être modifiées?

- Certains énoncés doivent-ils être retirés et remplacés par d'autres plus pertinents ou mieux adaptés à l'entreprise?
- Des exemples doivent-ils être ajoutés au niveau de certains énoncés en vue d'en faciliter la compréhension?

Les discussions ont varié selon la dynamique du comité et selon le nombre de catégories²⁷. Ainsi tant dans les deux PE qui avaient mis sur pied un comité, que dans les ME et les MGE, l'adaptation au questionnaire a requis en moyenne 15 heures de travail en comité avec le support de la consultante. Par la suite, un prétest a été effectué pour vérifier si l'adaptation faite par le comité rendait compte de l'ensemble des caractéristiques des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine présentes au sein de l'entreprise. Le prétest a aussi permis d'identifier les problèmes quant à la compréhension des énoncés. Suite au prétest, l'adaptation du questionnaire a donc été finalisée rapidement.

Nature et ampleur des modifications apportées au questionnaire-type

Comme nous l'avons déjà souligné, le questionnaire-type comporte 20 sous-facteurs et 94 énoncés. Cependant, suite à des sessions de formation offertes à des gestionnaires de petites et moyennes entreprises, nous avons convenu de retirer trois sous-facteurs (*innovation et créativité, relations humaines et confidentialité*) afin d'alléger le questionnaire à l'intention des petites entreprises du secteur des services (TPE). Ce questionnaire adapté comporte 17 sous-facteurs et 83 énoncés.

Les tableaux présentés aux pages suivantes traitent des modifications apportées au questionnaire. Le tableau 3 indique le nombre d'entreprises, selon leur taille et leurs obligations à l'égard de la Loi, qui ont procédé à des modifications au questionnaire-type. Il nous donne également une idée de la nature et de l'ampleur des modifications. On remarque d'abord que les cinq TPE qui ont utilisé le questionnaire de 17 sous-facteurs n'y ont apporté aucune nouvelle modification. Quant au questionnaire de 20 sous-facteurs, les changements effectués ont principalement porté sur le retrait et la reformulation d'énoncés. On note aussi au tableau 3 que la grande majorité des entreprises ciblées (soit 11 sur 15) n'ont retiré aucun sous-facteur, et quatre entreprises seulement ont ajouté des sous-facteurs.

Le tableau 4 présente le nombre d'entreprises ayant fait des modifications au questionnaire au regard de certaines caractéristiques. On observe que les entreprises du secteur manufacturier regroupant une majorité de catégories à prédominance masculine ont effectué plus souvent des modifications au questionnaire que les entreprises du secteur des services (retrait et formulation d'énoncés).

Le tableau 5 fait état du nombre d'entreprises ayant apporté des modifications à l'égard de chacun des sous-facteurs. On note que l'ensemble des sous-facteurs ont été modifiés. Toutefois, la nature et l'ampleur des modifications apportées varient selon les sous-facteurs.

Tableau 3**Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire selon le nombre de salariés**

	TPE	PE	ME	MGE
Aucune modification	5 sur 7	1 sur 7	--	--
Retrait sous facteurs	Nil	3 sur 7	1 sur 4	Nil
Retrait d'énoncés	2 sur 7	6 sur 7	4 sur 4	2 sur 2
Ajout sous facteurs	Nil	1 sur 7	1 sur 4	2 sur 2
Ajout d'énoncés	Nil	1 sur 7	3 sur 4	2 sur 2
Reformulation	2 sur 7	4 sur 7	4 sur 4	2 sur 2

Tableau 4**Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire au regard de certaines caractéristiques**

	Secteur manufacturier	Secteur des services	Majorité de catégories masculines	Majorité de catégories féminines	Mixité
Aucune modification	1 sur 9	5 sur 11	5 sur 14	Nil	1 sur 20
Retrait de sous- facteurs	2 sur 9	2 sur 11	2 sur 14	2 sur 5	Nil
Retrait d'énoncés	8 sur 9	6 sur 11	11 sur 14	3 sur 5	Nil
Ajout de sous facteurs	2 sur 9	2 sur 11	3 sur 14	1 sur 5	Nil
Ajout d'énoncés	4 sur 9	2 sur 11	5 sur 14	1 sur 5	Nil
Reformulation	8 sur 9	4 sur 11	10 sur 14	2 sur 5	Nil

Ajout ou retrait de sous-facteurs

Les sous-facteurs ajoutés sont les suivants: *travail en équipe* (une MGE et une ME), *connaissance des mathématiques* (une MGE), *période d'apprentissage* (une PE), *connaissance d'équipement spécialisé* (une ME et une MGE). Ils n'apparaissent donc pas au tableau 5. La décision d'ajouter un sous-facteur a été précédée d'une longue discussion en comité sur la pertinence d'effectuer cet ajout compte tenu de la mission et de la culture de l'organisation, des critères d'embauche, de sélection et d'accessibilité aux postes, ainsi que de l'organisation du travail. Le prétest a permis de confirmer la décision du comité.

Comme l'indique le tableau 5, plusieurs sous-facteurs ont fait l'objet d'un retrait par les différents groupes d'entreprises: *connaissance des autres tâches* (1 entreprise), *manipulation d'objets* (1 entreprise), *innovation et créativité* (1 entreprise), *relations humaines avec la*

clientèle (1 entreprise), *confidentialité* (1 entreprise), *inconvénients liés à l'environnement physique* (2 entreprises), *communications externes* (1 entreprise).

Le retrait de sous-facteurs provient surtout de PE et de ME. Sur les quatre entreprises concernées, deux d'entre elles sont des entreprises manufacturières syndiquées. Dans le cas d'une entreprise manufacturière (ME syndiquée), le comité a procédé au retrait de trois sous-facteurs, soit *relations humaines avec la clientèle*, *communications externes* et *confidentialité*. Étant donné que le programme d'équité s'appliquait exclusivement à des emplois de production (catégories à prédominance féminine et masculine), ces sous-facteurs ont été jugés non pertinents pour les fins de l'évaluation.

Par ailleurs, dans deux entreprises de services (PE non syndiquées), le sous-facteur *environnement physique* a été retiré. L'une d'entre elles a également retiré le sous-facteur *connaissance des autres tâches* considérant qu'il s'agissait d'une exigence commune et uniforme à la majorité des postes. C'est aussi sur cette base qu'une entreprise du secteur manufacturier (PE syndiquée) a décidé de ne pas retenir le sous-facteur *innovation et créativité*.

Tableau 5

Nombre d'entreprises ayant modifié le questionnaire-type et nature des changements apportés à chacun des sous-facteurs

Liste des sous-facteurs	Retrait de sous-facteur	Retrait d'énoncés	Ajout d'énoncés	Reformulation
Scolarité	Nil	Nil	Nil	5
Expérience	Nil	Nil	Nil	5
Connaissance langues d'usage	Nil	2	2	1
Connaissance autres tâches	1	2	Nil	1
Logiciels informatiques	Nil	7	3	7
Innovation et créativité	1 (+5*)	6	Nil	Nil
Coordination physique	Nil	6	1	2
Manipulation d'objets	1	3	1	Nil
Positions de travail	Nil	9	Nil	Nil
Relations humaines / clientèle	1 (+5*)	8	1	Nil
Attention et vigilance	Nil	9	2	1
Raisonnement et analyse	Nil	3	1	3
Communications internes	Nil	7	1	1
Communications externes	1	4	2	1
Confidentialité	1 (+5*)	9	Nil	Nil
Responsabilités autres personnes	Nil	13	Nil	3
Autonomie (décisions)	Nil	4	Nil	7

Impact du travail	Nil	1	2	Nil
Environnement physique	2	4	3	Nil
Contraintes et facteurs de stress	Nil	9	3	Nil

* Le nombre indiqué fait référence aux cinq TPE qui ont utilisé le questionnaire-type adapté de 17 questions.

Retrait ou ajout d'énoncés

Comme l'indique le tableau 5, la presque totalité des entreprises (14 sur 15) qui ont utilisé le questionnaire-type de 20 sous-facteurs a retiré des énoncés et six entreprises ont ajouté un ou des énoncés à la majorité des sous-facteurs. Tous les sous-facteurs sont concernés par le retrait d'énoncés mais de façon variable. Les plus fréquemment touchés sont les suivants: *connaissance des logiciels informatiques, positions de travail, attention et vigilance, relations humaines avec la clientèle, communications internes, confidentialité, responsabilités à l'égard d'autres personnes, contraintes et facteurs de stress.*

Reformulation d'énoncés

Au total, 10 entreprises ont reformulé des énoncés. Les sous-facteurs qui ont le plus fréquemment fait l'objet d'une reformulation afin d'adapter l'ensemble des énoncés au contexte de l'entreprise sont les suivants: *autonomie, connaissance des logiciels informatiques, raisonnement et analyse, responsabilités à l'égard d'autres personnes.* Les sous-facteurs *scolarité et expérience* ont également été remaniés par plusieurs entreprises. De plus, mentionnons qu'une révision des sous-facteurs *autonomie et raisonnement et analyse* nous est apparue nécessaire étant donné les nombreuses interrogations soulevées par différents membres des comités d'équité ainsi que par des participants aux séances de prétest.

En résumé, les modifications au questionnaire ont concerné principalement le retrait ou l'ajout d'énoncés et, dans une moindre mesure, le retrait ou l'ajout de sous-facteurs. On constate également qu'aucune TPE n'a apporté de modification au questionnaire. Rappelons toutefois que nous avons proposé à cinq de ses entreprises un questionnaire-type « adapté » (17 sous-facteurs).

Enfin, mentionnons que certains sous-facteurs ont été envisagés différemment par les entreprises à l'égard des quatre grands facteurs (qualifications, responsabilités, efforts, conditions de travail). En effet, les sous-facteurs *innovation et créativité, dextérité manuelle, coordination physique et relations humaines avec la clientèle* ont parfois été envisagés sous l'angle des efforts et parfois sous celui des qualifications.

3.4 Administrer le questionnaire

Dans la méthode du questionnaire structuré, le questionnaire constitue à la fois l'outil de collecte d'information et la grille d'évaluation. Nous privilégions les séances de groupe comme procédure d'administration du questionnaire et nous recommandons que le plus grand nombre possible

de salariés et de supérieurs immédiats y répondent. Nous faisons valoir que plus le nombre de répondants est élevé, plus on a de chances d'obtenir une information valide (adéquate, exacte, représentative de la réalité des postes de travail). Nous soulignons aussi qu'une forte participation favorise l'adhésion à l'ensemble de la démarche alors que le fait de cibler un échantillon génère un sentiment d'exclusion et suscite une attitude de résistance à la démarche et aux résultats.

La procédure d'administration du questionnaire a varié d'une entreprise à l'autre. Comme le montre le tableau 6, les employés et les supérieurs immédiats ont répondu au questionnaire dans toutes les ME et les MGE, dans deux PE ainsi que dans une TPE. À l'exception de la TPE, il s'agit d'entreprises ayant mis sur pied un comité. Par contre, dans la très grande majorité des PE et des TPE, les employés n'ont pas participé à la collecte d'information, le questionnaire ayant été complété uniquement par la direction ou par les supérieurs immédiats.

Lors de la présentation du processus, les dirigeants rencontrés avaient indiqué qu'il leur était impossible de dégager du temps de travail et de mobiliser leur personnel pour compléter le questionnaire, d'autant qu'ils n'étaient pas tenus, selon la loi, de procéder de cette manière. Par contre, la plupart ont accueilli le questionnaire favorablement et souhaitaient pouvoir l'utiliser compte tenu de sa simplicité. Nous avons donc convenu de cette modalité.

Tableau 6

Modalités de collecte de l'information

	TPE	PE	ME	MGE
Questionnaire complété par employés/ supérieurs	1 sur 7	1 sur 7	4 sur 4	2 sur 2
Questionnaire complété par les supérieurs	Nil	1 sur 7	Nil	Nil
Questionnaire complété par la direction	6 sur 7	3 sur 7	Nil	Nil
Questionnaire complété par supérieurs/ descriptions de postes	Nil	1 sur 7	Nil	Nil
Questionnaire complété employés / supérieurs / descriptions de postes	Nil	1 sur 7	Nil	Nil
Prétest	Nil	2 sur 7	4 sur 4	2 sur 2

Le tableau 6 indique également que deux des entreprises ciblées ont utilisé les descriptions de postes dans le cadre de la démarche d'évaluation. Mentionnons que ces deux PE ont vu leurs effectifs augmenter depuis l'année 1996-97, période de référence indiquée dans la Loi pour déterminer le nombre de salariés et les obligations qui en découlent. En fait, elles sont devenues des ME puisqu'elles comptent à ce jour respectivement 120 et 150 salariés.

Dans l'une de ces entreprises (secteur manufacturier), il avait été convenu dès le point de départ d'élaborer des descriptions, l'établissement de l'équité étant considéré par la direction comme l'occasion de structurer l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines: identification des besoins de formation, mise en place d'un programme d'évaluation du

rendement, etc. Ces descriptions ont été préparées parallèlement au travail d'adaptation du questionnaire et ont été finalisées après son administration, cette opération ayant servi à valider les ébauches de descriptions. Dans l'autre entreprise (secteur des services), la rédaction des descriptions avait précédé la mise en œuvre du programme d'équité salariale et le personnel avait été consulté lors de cette opération. Ces descriptions ont donc été utilisées comme complément au questionnaire complété par les supérieurs immédiats.

Par ailleurs, l'étape de l'administration du questionnaire aux employés et aux supérieurs semble avoir été vécue difficilement par les membres des comités. Dans la plupart des cas, ces derniers ont pris en charge cette opération après avoir reçu des directives et de la formation de la part de la consultante. En dépit de cette formation, nous avons observé qu'il s'agissait d'une tâche difficile pour les membres des comités d'équité. L'organisation de séances de groupe sur le temps de travail, d'une durée d'une heure chacune, a posé des difficultés dans plusieurs cas: manque de disponibilité des salariés, difficulté de remplacement, problème d'horaire, surcharge de travail, etc. Ajoutons à cela une certaine réticence de la part de salariés provenant de catégories à prédominance masculine à compléter le questionnaire, certains disant ne pas voir « l'intérêt » de cette opération ou encore prétextant que le questionnaire était trop subjectif ou compliqué à répondre.

Les entreprises où cette étape a été le mieux vécue sont celles où les membres du comité ont investi temps et énergie pour bien informer les salariés et organiser des séances de groupe en respectant l'ensemble des consignes qui suivent:

- En vue d'assurer une uniformité dans la collecte de l'information, les mêmes directives et explications doivent être transmises à tous les répondants. Si différents groupes sont constitués, il faut donner les mêmes informations à chacun des groupes.
- Présenter les objectifs du questionnaire: classer les postes et non pas les individus en vue d'identifier et de corriger le cas échéant des écarts salariaux discriminatoires.
- Présenter le contenu du questionnaire: un ensemble de questions ou d'énoncés se rapportant aux quatre grands facteurs: qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail en rappelant au besoin les objectifs.
- Présenter le déroulement du processus d'évaluation: questionnaire complété par les employés et les supérieurs immédiats, compilation des réponses, validation par le comité, etc.
- Lire la présentation du questionnaire à voix haute. De cette manière, on s'assure que tous les répondants en prennent connaissance. C'est aussi une occasion pour les répondants de poser des questions et pour les personnes responsables de l'administration du questionnaire de donner des exemples quant à la façon de répondre au questionnaire. Au besoin, indiquer plus précisément comment compléter chacun des énoncés.
- Inviter les personnes à poser des questions ou à demander des clarifications même si elles ont commencé à compléter le questionnaire.
- S'assurer de recueillir l'ensemble des questionnaires et vérifier l'identification: nom du répondant et appellation d'emploi.

3.5 Pondérer les facteurs et sous-facteurs

En règle générale, les quatre facteurs énoncés dans la Loi, soit les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est réalisé n'ont pas la même importance. Comme le soulignait à juste titre Dussault (1987), « la pondération est l'illustration par excellence qu'un plan d'évaluation des emplois repose sur des jugements de valeur »²⁸.

L'établissement de la pondération complète la définition de la méthode d'évaluation. Afin de maintenir la plus grande objectivité possible dans cet exercice, nous recommandons de définir les coefficients de pondération avant le début de l'évaluation proprement dite (analyse et validation des réponses au questionnaire). Définis en référence à la mission de l'entreprise et aux processus de travail, ces coefficients sont par la suite inscrits dans le gestionnaire de données et appliqués aux différentes cotes (1 à 7) après la validation de l'ensemble des réponses au questionnaire. La pondération est calculée automatiquement par le gestionnaire de données.

Comme le montre le tableau 7, dans les ME et les MGE, la définition de la pondération a été réalisée en comité avec notre support (formation préalable et animation) en procédant comme suit: après avoir convenu de l'importance que les membres souhaitaient accorder à l'un ou l'autre des grands facteurs énoncés dans la Loi, nous leur avons demandé d'attribuer individuellement un coefficient (pourcentage sur 100 %) à chacun des sous-facteurs. Les résultats ont été inscrits sur un tableau et la discussion s'est engagée en vue d'établir un consensus pour chacun des facteurs et sous-facteurs. Il est à noter que chacun des sous-facteurs possède également une « pondération interne », certains énoncés étant équivalents entre eux, d'autres représentant une progression dans les exigences. Cette pondération a aussi été discutée en comité.

La procédure proposée pour définir la pondération semble avoir été très appréciée des membres de comités. Les représentants des salariés notamment avaient de grandes appréhensions à l'égard de l'étape de la pondération, celle-ci étant perçue par plusieurs comme l'occasion pour la direction de « replacer les choses » en vue de reproduire la structure de salaire existante ou « d'introduire des biais ». L'étape de la pondération est effectivement un moment stratégique pour les deux parties (direction et employés) puisque c'est l'occasion d'établir explicitement le lien entre les exigences des emplois et leur importance sur le plan salarial.

Le fait d'établir la pondération avant de prendre connaissance des résultats est un moyen d'éviter les biais sexistes. Cette procédure permet en effet aux membres des comités de se concentrer sur la mission de l'entreprise et les processus de travail plutôt que sur les salaires attribués à chacune des catégories d'emplois.

Tableau 7**Modalités de définition de la pondération**

	TPE	PE	ME	MGE
Pondération définie avant la validation, par la consultante et la direction	Nil	Nil	Nil	Nil
Pondération définie avant la validation, par le comité et la consultante	Nil	4 sur 7*	4 sur 4	2 sur 2
Pondération définie après la validation, par la consultante et la direction	2 sur 7	3 sur 7	Nil	Nil
Pondération définie simultanément avec la validation	5 sur 7	Nil	Nil	Nil

** Rappelons que dans l'une de ces entreprises, il s'agit d'un comité de gestion et non pas d'un comité d'équité salariale au sens de la Loi.*

Le tableau 7 indique que dans la majorité des TPE (5 sur 7), la pondération et la validation des réponses au questionnaire ont été réalisées simultanément. On parlera de « validation globale » dans le cas de ces entreprises. Lors de la saisie des réponses au questionnaire dans le gestionnaire de données, une hypothèse de pondération a été inscrite pour permettre à la direction de l'entreprise de visualiser d'abord la synthèse des résultats (pondérés) avant de procéder à la révision des réponses au questionnaire (complété par la direction).

Par ailleurs, dans deux TPE et trois PE, la pondération a été définie après avoir procédé à une validation « détaillée ». Rappelons que dans ces entreprises, aucun comité n'avait été mis en place et, à l'exception d'une TPE, le questionnaire n'avait pas été complété par les employés mais uniquement par les supérieurs immédiats ou la direction. Toutefois, une majorité de PE (4 sur 7) ont établi la pondération avant la validation dans le cadre d'une rencontre entre la direction et la consultante.

La moitié des entreprises ayant défini la pondération avant la validation ont apporté quelques modifications après examen des résultats globaux. Il s'agit de changements mineurs qui ont permis de rééquilibrer des coefficients de pondération, en particulier entre certains sous-facteurs relevant des responsabilités et d'autres se rapportant aux qualifications. Plusieurs dirigeants ont aussi fait valoir qu'ils souhaitaient « rémunérer » davantage les qualifications et les responsabilités que les efforts et les conditions de travail.

Tableau 8**Moyenne des coefficients de pondération pour chacun des facteurs**

	TPE	PE	ME	MGE
Qualifications	30,6 %	31,0 %	31,0 %	33,5 %
Efforts	21,7 %	23,6 %	24,5 %	24,5 %
Responsabilités	35,4 %	34,9 %	33,0 %	33,0 %
Conditions de travail	12,3 %	10,5 %	11,5 %	9,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Le tableau 8 présente les moyennes de coefficients de pondération pour chacun des quatre grands facteurs selon la taille des entreprises. On observe d’abord que la répartition des coefficients de pondération entre les grands facteurs est similaire indépendamment de la taille de l’entreprise. On remarque aussi que pour l’ensemble des entreprises, le coefficient le plus faible se situe au niveau des conditions de travail ce qui est conforme aux directives de la Commission de l’équité salariale et aux pratiques récentes en évaluation des emplois. Dans l’ensemble, le facteur responsabilités a la moyenne la plus élevée, à l’exception des MGE où les coefficients moyens attribués aux qualifications et aux responsabilités sont très similaires (33,5 % et 33,5 %). Quant au facteur efforts, le coefficient de pondération le plus faible se retrouve au niveau des TPE mais il est similaire dans les autres groupes.

Le tableau 9 précise les coefficients de pondération attribués à chacun des sous-facteurs dans le cas de deux PE, l’une (entreprise A) se situant dans le secteur manufacturier (fabrication de produits industriels) et l’autre (entreprise B) dans le secteur des services (tourisme et loisir). On se rend compte que la similarité qui se dégage dans l’ensemble (tableau 8) recouvre des différences assez significatives au niveau de chaque entreprise. Nous observons notamment que les coefficients les plus élevés ne concernent pas les mêmes sous-facteurs. Ainsi, la *scolarité* et l’*expérience* ont un coefficient plus élevé dans l’entreprise A que dans l’entreprise B. Par contre, les coefficients attribués aux *communications externes* ainsi qu’aux *relations humaines* sont plus élevés dans l’entreprise B que dans l’entreprise A. L’importance donnée aux sous-facteurs *inconvénients liés à l’environnement de travail* et aux *facteurs de stress* est également différente.

Tableau 9

Comparaison des coefficients de pondération dans deux petites entreprises

Coefficients de pondération	Entreprise A Secteur manufacturier	Entreprise B Secteur des services
Scolarité	9 %	5 %
Expérience	9 %	6 %
Connaissance des langues d’usage	3 %	6 %
Connaissance des autres tâches	4 %	3 %
Connaissance des logiciels	4 %	3 %
Innovation et créativité	5 %	3 %
Coordination physique	4 %	4 %
Manipulation d’objets	4 %	4 %
Positions de travail	4 %	4 %
Relations humaines (clientèle)	3 %	5 %
Attention et vigilance	5 %	4 %
Raisonnement et analyse	5 %	5 %
Communications internes	4 %	4 %
Communications externes	3 %	8 %
Confidentialité	3 %	3 %
Responsabilités à l’égard d’autres personnes	7 %	8 %

Autonomie	6 %	6 %
Impact du travail	7 %	6 %
Inconvénients liés à l'environnement physique	4 %	6 %
Contraintes et facteurs de stress	7 %	8 %
TOTAL	100 %	100 %

Le tableau 10 indique les moyennes de pondération selon le secteur d'activités. Ce tableau reproduit de façon moins marquée, les différences observées au tableau 9. Ainsi, le facteur qualifications affiche une pondération légèrement plus élevée dans le secteur manufacturier alors que le facteur responsabilités est plus important dans le secteur des services. Par contre, on note une similarité des coefficients attribués au facteur conditions de travail alors que dans le cas des deux PE considérées au tableau 9, ce facteur avait davantage d'importance dans l'entreprise de services.

Tableau 10

Moyenne des coefficients de pondération selon les secteurs d'activités

	Qualifications	Efforts	Responsabilités	Conditions
Secteur manufacturier	34,0 %	23,4 %	32,8 %	10,8 %
Secteur des services	30,4 %	23,8 %	35,4 %	10,4 %

3.6 Établir la valeur des catégories d'emplois

Saisie informatique des réponses au questionnaire

Le gestionnaire de données permet de compiler les réponses au questionnaire sur des feuilles de résultats déjà préparées à cet effet dans un fichier Excel. Rappelons que pour les fins de l'équité salariale et pour faciliter les comparaisons entre les résultats des catégories à prédominance féminine et masculine, des feuilles de résultats distinctes sont préparées.

La presque totalité des entreprises (18 sur 20) ont confié la saisie informatique à la consultante. Dans les deux entreprises qui font exception, c'est la direction qui s'est chargée de cette tâche après avoir complété un questionnaire pour chacune des catégories à prédominance féminine et masculine.

Validation

Sur la base de l'ensemble des compilations et des tableaux constitués, la validation consiste à examiner les réponses au questionnaire et à confirmer ou à modifier les cotes attribuées à chacun des énoncés. Comme le montre le tableau 11, le déroulement de cette étape varie selon les groupes d'entreprises.

Tableau 11**Modalité de validation privilégiée selon le nombre de salariés**

	TPE	PE	ME	MGE
Validation par comité et consultante	Nil	2 sur 7	4 sur 4	2 sur 2
Validation par direction et consultante	7 sur 7	5 sur 7	Nil	Nil

Dans toutes les TPE et dans la majorité des PE, la validation des réponses au questionnaire a été effectuée par la direction (petit comité de gestionnaires ou un seul représentant de la direction) avec l'appui de la consultante. Rappelons que dans l'ensemble de ces entreprises, le questionnaire avait été complété par les supérieurs immédiats ou la direction (un questionnaire pour chacune des catégories évaluées), à l'exception d'une entreprise (TPE) où le questionnaire avait été complété par les employés et les supérieurs immédiats.

Par contre, dans toutes les ME et les MGE, ainsi que dans deux PE, la validation a été effectuée en comité avec notre support. Rappelons que ces deux PE peuvent être considérées comme des « cas spéciaux » au regard des dispositions de la Loi. Pour l'une d'entre elles, il s'agissait en fait d'un comité de gestion et non pas d'un comité d'équité au sens de la Loi et pour l'autre, le comité d'équité avait été mis en place suite à une entente entre les syndicats concernés et la direction de l'entreprise. La procédure de validation suggérée est la suivante: après une lecture de la définition des facteurs et sous-facteurs et, au besoin, un rappel des tâches réalisées dans le cadre de la catégorie d'emploi désignée, nous demandons aux membres d'établir un consensus sur la cote de chacun des énoncés des différents sous-facteurs. Nous ne demandons pas à chacun des membres d'attribuer individuellement une cote et d'en discuter par la suite en comité car nous devons tenir compte de la connaissance respective des membres à l'égard des différentes catégories d'emplois évaluées.

Nous avons donné une formation à tous les comités au début de cette étape. Cependant, nous n'avons pas été présente à l'ensemble des sessions de travail. Dans certains comités, nous avons débuté la démarche et les membres ont poursuivi l'exercice de validation avec quelques consultations ponctuelles. Dans d'autres comités, nous avons participé seulement à une partie des sessions. Au terme de la démarche, certains membres ont toutefois souligné l'importance pour le comité d'équité d'être dirigés par une personne consultante en vue de « maintenir le cap » sur l'objectif de l'exercice et de s'assurer, surtout pour les catégories d'emplois à titulaire unique, de bien évaluer les exigences du poste et non pas la performance de l'individu. D'ailleurs, nous avons dû effectuer divers rappels en ce sens lorsque nous avons participé aux travaux des comités.

La grande majorité des personnes qui ont pris part à la validation ont souligné son caractère laborieux. Chacun des membres du comité doit s'impliquer activement pour la bonne marche des travaux lesquels nécessitent une attention soutenue de chacun durant de nombreuses heures. Le temps requis est généralement fonction du nombre de catégories d'emplois, de la qualité des informations recueillies et de la dynamique du comité. Dans les entreprises sélectionnées, un minimum de 18 heures a été requis pour compléter la validation en comité.

Les dimensions techniques et stratégiques sont constamment présentes puisqu'il s'agit de réaliser un consensus non seulement entre les représentants des salariés et les représentants de la direction mais également entre des cadres intermédiaires, des professionnels, techniciens, employés de bureau. De plus, certains de ces représentants sont syndiqués, parfois affiliés à différents syndicats, d'autres ne le sont pas (notamment les cadres intermédiaires). Chacun doit jouer le double rôle de juge (évaluateur) et de représentant, soit de la direction, soit d'un groupe de salariés occupant des catégories à prédominance féminine ou masculine. Nous avons remarqué que les personnes représentant les catégories à prédominance féminine (habituellement des femmes) se trouvaient particulièrement interpellées notamment lorsque les cotes attribuées par l'employé et le supérieur étaient élevées. À cet égard, les femmes non syndiquées nous ont paru davantage vulnérables à la pression qui s'exerce sur elles.

Nous avons également noté que, malgré une expérience limitée à titre « d'évaluateurs », certains membres des comités d'équité semblaient considérer leur jugement plus objectif que celui des employés et des supérieurs ou avaient parfois tendance à faire abstraction des cotes attribuées par ceux-ci. Selon des commentaires faits par différents membres, cette attitude pourrait refléter une insécurité à la perspective de devoir évaluer les postes d'autres employés ainsi que leur propre poste.

Attribution d'une cote globale à chacune des catégories d'emplois

Une fois la validation complétée, une compilation des cotes attribuées par le comité est effectuée à l'aide du gestionnaire de données en vue de produire une cote unique pour chacun des sous-facteurs. Les coefficients de pondération préalablement établis sont également appliqués. Cette dernière opération permet d'obtenir une cote globale pour chacune des catégories à prédominance féminine et masculine. Par la suite, l'ensemble des cotes globales présentées sur des « feuilles-synthèses » est examiné par le comité. Au besoin, certaines cotes sont révisées en vue de corriger des incohérences ou des biais introduits dans la validation.

C'est aussi à ce moment que les coefficients de pondération définis pour chacun des sous-facteurs peuvent être révisés. Dans l'ensemble des entreprises sélectionnées, les représentants de la direction ont demandé à voir les résultats avant la tenue de la rencontre du comité prévue à cet effet. C'est aussi la direction qui a proposé des changements à la pondération suite à une analyse de différents scénarios et de leur impact sur les cotes globales. Les changements proposés ont par la suite été discutés en comité. Une comparaison des moyennes attribuées aux catégories féminines et masculines a aussi été effectuée pour chacun des sous-facteurs en vue d'assurer la plus grande neutralité possible de la pondération tout en considérant la mission de l'entreprise.

4.0 Mise en œuvre de l'équité salariale

Pour identifier et corriger les écarts salariaux discriminatoires, il ne suffit pas de mesurer précisément la valeur des emplois. Une étape additionnelle doit être réalisée, celle de la comparaison systématique de la rémunération et des résultats de l'évaluation des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine. Dans ce chapitre, nous traitons d'abord de la définition de la rémunération, du choix de la méthode d'estimation des écarts et de la détermination des correctifs salariaux. Puis, nous abordons la question du contrôle des biais sexistes, qui va de pair avec la mise en œuvre de l'équité salariale ainsi que le maintien de l'équité.

4.1 Déterminer la rémunération

Dans le cadre de la Loi québécoise sur l'équité salariale, la rémunération d'une catégorie d'emploi correspond au taux ou à l'échelle de salaire maximum. Mais, pour les fins de l'estimation des écarts salariaux, la Loi demande de tenir compte de la rémunération flexible ainsi que des avantages à valeur pécuniaire si ces éléments ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine: indemnités et primes, régimes de retraite, avantages hors salaire, etc. Par contre, certaines différences ne sont pas considérées dans la mesure où elles ne sont pas liées à la discrimination selon le sexe: l'ancienneté, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, etc.

Les difficultés rencontrées à cette étape découlent surtout du nombre élevé de détails à considérer, les éléments à inclure ou à exclure, différents calculs à faire, etc. Dans le cas du personnel syndiqué, ce calcul s'effectue plus facilement puisque les éléments de rémunération sont déjà consignés dans une convention collective. Cependant, lorsqu'il s'agit de personnel non syndiqué et davantage encore dans les entreprises où on ne retrouve aucun syndicat, cette étape paraît déjà un peu plus complexe et délicate. Nous avons d'ailleurs observé que l'attribution de primes ou de bonus, en majorité à des catégories à prédominance masculine, était plus fréquente dans ces entreprises.

Comme le montre le tableau 12, les MGE, les ME ainsi que deux PE et deux TPE avaient déjà, au moment de l'implantation de l'équité salariale, une structure salariale bien établie. Dans la plupart de ces entreprises, la structure salariale est différente selon qu'il s'agit de personnel syndiqué ou non syndiqué. Il est à noter que dans l'ensemble des entreprises, les cadres intermédiaires ne sont pas syndiqués et dans la moitié d'entre elles, le personnel de bureau (commis, secrétaire, etc.) n'est pas syndiqué.

Tableau 12**Présence d'une structure salariale selon le nombre de salariés**

	TPE	PE	ME	MGE
Absence de structure salariale explicite	5 sur 7	5 sur 7	Nil	Nil
Structure salariale différenciée pour le personnel syndiqué et non syndiqué	2 sur 7	1 sur 7	4 sur 4	2 sur 2
Structure salariale couvrant l'ensemble du personnel (non syndiqué)	Nil	1 sur 7	Nil	Nil

Par ailleurs, la majorité des TPE et des PE (5 sur 7) n'avaient aucune structure salariale explicitement définie au moment de l'implantation de l'équité salariale. En dépit d'un nombre plus élevé de salariés et de catégories d'emplois, les PE ne semblent donc pas plus structurées que les TPE sur le plan de la rémunération. Toutefois, à l'occasion de l'implantation de l'équité salariale, trois PE élaboré une structure salariale à l'intention de leur personnel. Du côté des TPE, les dirigeants n'ont pas exprimé de besoin en ce sens considérant que l'exercice de classement réalisé à l'occasion de la démarche d'équité salariale était suffisant.

4.2 Choisir la méthode d'estimation des écarts

L'estimation des écarts consiste à comparer la rémunération des catégories à prédominance féminine et masculine en relation avec leur valeur relative et à identifier les écarts discriminatoires à l'égard de chacune des catégories à prédominance féminine.

Nous sommes donc à un moment stratégique pour l'employeur, puisqu'en estimant l'ampleur des écarts on calcule les « coûts de l'équité ». C'est aussi à ce moment que l'on envisage plus concrètement la question du maintien de l'équité salariale en lien avec l'équité interne. On comprendra que tous les employeurs sont à la recherche « du moindre coût » et souhaitent verser le moins de correctifs possibles. Au-delà de cette préoccupation, le choix de la méthode d'estimation doit tenir compte des dispositions de la loi, notamment celle d'utiliser la même méthode pour toutes les catégories à prédominance féminine.

Rappelons que deux méthodes d'estimation sont permises par la Loi. La méthode globale suppose que l'on trace une ligne de tendance des catégories à prédominance masculine. Avec la méthode individuelle, on compare la rémunération d'une catégorie à prédominance féminine avec celle d'une catégorie à prédominance masculine ayant obtenu le même nombre de points. S'il y a un écart, la rémunération de la catégorie à prédominance féminine sera relevée au niveau de la rémunération de la catégorie à prédominance masculine. Lorsqu'il y a plusieurs catégories à prédominance masculine de même valeur, on utilise la moyenne de la rémunération de ces catégories pour faire la comparaison.

Nous privilégions la méthode globale car elle offre de meilleures garanties de validité et de cohérence. Elle permet aussi d'estimer les écarts entre les catégories à prédominance féminine et masculine même si aucune catégorie à prédominance féminine n'a obtenu un nombre de points équivalent à celui d'une catégorie à prédominance masculine. Cependant, la décision appartient aux responsables de la démarche dans l'entreprise.

Dans notre processus, la ligne de tendance est tracée automatiquement par le gestionnaire de données dès que les taux de salaire sont rendus disponibles. Dans différentes entreprises, notamment les entreprises syndiquées, le graphique²⁹ illustrant la ligne de tendance salariale des catégories à prédominance masculine et la position des catégories à prédominance féminine par rapport à cette ligne a été transmis aux membres du comité lors de l'examen des résultats globaux d'évaluation après la validation. Ce graphique donne déjà une idée de l'ampleur des correctifs qui seront requis pour établir l'équité salariale indépendamment de la méthode d'estimation appliquée.

Tableau 13

Méthode d'estimation des écarts privilégiée selon le nombre de salariés

	TPE	PE	ME	MGE
Méthode individuelle - Comparaison par paire ou par valeur proportionnelle	3 sur 7	4 sur 7	2 sur 4	Nil
Méthode globale - Ligne de tendance	4 sur 7	3 sur 7	2 sur 4	2 sur 2

On note au tableau 13 que les ME sont divisées également entre la méthode globale et les méthodes individuelles. Parmi les entreprises qui ont choisi la méthode globale, l'une d'entre elles compte un nombre limité de catégories à prédominance masculine et la méthode de comparaison par paire ne permettait pas de comparer adéquatement l'ensemble des catégories à prédominance féminine. Dans l'autre entreprise, les catégories d'emplois considérées dans la démarche d'équité référaient en totalité à des emplois syndiqués de production soumis à une même structure salariale.

Les deux ME et une des PE qui ont choisi la méthode individuelle (comparaison par paire) comptent plusieurs catégories à prédominance masculine et ne présentent donc aucun problème de comparaison vu le nombre restreint de catégories à prédominance féminine (secteur manufacturier, main-d'œuvre majoritairement masculine). Cependant, la structure salariale des emplois de production se concilie difficilement avec les résultats d'évaluation, l'échelle unique ayant été appliquée à l'ensemble des emplois d'usine indépendamment des exigences parfois fort différentes des postes. Après analyse, il a donc été convenu de retenir la comparaison par paire pour éviter d'importantes distorsions au regard de l'équité interne. Les trois autres PE qui ont appliqué la méthode de comparaison par paire, ce choix a été effectué après une analyse des résultats d'évaluation des catégories à prédominance féminine et masculine et des possibilités de comparaison.

Enfin, les TPE sont aussi partagées entre les deux méthodes alors que quatre entreprises ont choisi la méthode globale et trois entreprises ont appliqué la méthode de comparaison par paire. Dans ce dernier cas, il s'agit de très petites entreprises (moins de 25 employés) comportant seulement trois ou quatre catégories à prédominance féminine et masculine.

4.3 Définir les correctifs

Le tableau 14 fournit un portrait global des correctifs apportés dans les entreprises ciblées selon la méthode appliquée pour estimer les écarts salariaux. On remarque d'abord que les entreprises sont divisées également quant au choix de la méthode. Mais on observe aussi que les entreprises qui ont choisi la méthode globale (ligne de tendance) sont plus nombreuses à avoir apporté des correctifs. En effet, parmi les entreprises qui ont utilisé la méthode individuelle, seulement 25 % d'entre elles ont effectué des correctifs alors que parmi les entreprises qui ont opté pour la méthode globale, 45 % ont apporté des correctifs.

Tableau 14

Correctifs selon la méthode d'estimation

	Aucun correctif	Correctifs
Méthode individuelle	25 %	25 %
Méthode globale	5 %	45 %

Tableau 15

Correctifs selon le nombre de salariés

	TPE	PE	ME	MGE
Aucun correctif	3 sur 7	3 sur 7	---	---
Des correctifs	4 sur 7	4 sur 7	4 sur 4	2 sur 2

Le tableau 15 fait état des correctifs selon la taille des entreprises. On observe d'abord que la majorité des entreprises sélectionnées ont apporté des correctifs salariaux. De plus, trois d'entre elles, soit une TPE, une PE et une ME, ont accordé des correctifs à l'ensemble des catégories à prédominance féminine.

Près de 70 % des correctifs versés s'adressent à des emplois traditionnels de bureau (divers postes de commis, principalement des tâches de comptabilité, des postes de secrétaire de différents niveaux, téléphoniste-réceptionniste, ainsi que des postes ayant trait au service à la clientèle. Les postes de professionnels, de techniciens ainsi que les postes administratifs (coordination, supervision) représentent 20 % des correctifs versés. Les autres correctifs effectués concernent des postes d'entretien et de production (de produits et de services) dans une proportion de 10 %.

Enfin, le tableau 16 traite des correctifs en rapport avec la présence d'un syndicat. Plus de la moitié des entreprises ciblées ne sont pas syndiquées (11 entreprises). Or, on observe que six d'entre elles seulement ont apporté des correctifs en regard de l'équité salariale alors que l'ensemble des entreprises syndiquées, soit neuf entreprises, ont appliqué des correctifs.

Tableau 16

Correctifs et présence d'un syndicat

	Aucun correctif	Correctifs
Entreprise non syndiquée	5 sur 20	6 sur 20
Entreprise syndiquée	Nil	9 sur 20

4.4 Contrôler les biais sexistes

Le contrôle des biais sexistes fait partie intégrante de toute démarche d'évaluation des emplois à des fins de l'équité salariale. Contrôler les biais sexistes, c'est prendre les mesures nécessaires pour éliminer le plus possible les stéréotypes et les préjugés sexistes dans l'évaluation. Cette disposition de la Loi québécoise pose des contraintes dans la définition des outils et dans l'application du processus d'évaluation. Il faut notamment rechercher la plus grande neutralité possible et faire en sorte que les emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine soient évalués de la même manière.

Deux articles de la Loi traitent du contrôle des biais sexistes. D'abord l'article 34 mentionne à l'intention des entreprises de moins de 50 salariés que l'employeur doit s'assurer que sa démarche est exempte de discrimination fondée sur le sexe. Puis l'article 51 énonce que l'employeur doit s'assurer que chacun des éléments du programme d'équité salariale, ainsi que l'application de ces éléments, sont exempts de discrimination fondée sur le sexe. Cependant, la Loi ne fournit aucune précision quant aux moyens concrets suggérés pour assurer le contrôle des biais sexistes.

Dans notre processus, les mesures de contrôle sont intégrées à nos outils. Ainsi, dans la définition de notre questionnaire, nous avons pris soin d'inclure les exigences propres aux catégories à prédominance féminine souvent oubliées dans les systèmes d'évaluation traditionnels. L'utilisation d'échelles d'intervalles pour l'ensemble des sous-facteurs est aussi un moyen de favoriser la neutralité du processus. Lors de l'adaptation du questionnaire à la réalité spécifique de chaque entreprise, nous avons souligné l'importance de maintenir de telles échelles et nous avons demandé aux membres des comités de justifier le retrait ou l'ajout de sous-facteurs ou d'énoncés au regard des caractéristiques des emplois évalués et de l'organisation du travail.

Notre procédure de traitement à l'aide du gestionnaire de données permet aussi de contrôler les biais. Ce contrôle s'effectue en comparant les moyennes des cotes attribuées par les employés, les supérieurs immédiats et le comité. On peut faire les mêmes comparaisons au niveau des coefficients de pondération pour en vérifier l'équilibre entre les catégories à prédominance masculine et féminine. Ces mesures « techniques » nous ont autorisé à faire certaines mises en garde et rectifications en cours de démarche notamment lors de l'examen des résultats globaux d'évaluation. Ces mesures nous ont aussi permis de poser certaines limites aux propositions de changement des coefficients de pondération. Mais compte tenu du caractère essentiellement subjectif du processus d'évaluation des emplois, l'incidence de ces mesures demeure quelque peu aléatoire. Certains dirigeants ont d'ailleurs paru surpris par ces mesures de contrôle des

biais. Comme le soulignait l'un d'entre eux, le fait d'avoir évalué systématiquement les emplois à partir d'un questionnaire adapté à l'équité salariale « devrait suffire ».

En réalité, le contrôle des biais ne réfère pas uniquement à des moyens techniques, il résulte également d'une volonté des personnes responsables de respecter l'équité salariale et d'une certaine prise de conscience de la nécessité ainsi que des avantages à mieux reconnaître sur le plan salarial la contribution des catégories d'emplois à prédominance féminine au sein de l'entreprise. En ce sens, la formation des membres des comités d'équité salariale peut sans doute être considérée comme une modalité de contrôle des biais dans la mesure où elle permet de développer une meilleure compréhension de la Loi et de son application pour corriger la discrimination systémique. Mais il n'est pas certain que les quelques heures de formation dispensées à l'occasion de l'établissement d'un programme d'équité salariale (souvent dans un contexte d'urgence) soient toujours suffisantes pour favoriser une meilleure compréhension de la problématique de la discrimination systémique et éliminer les nombreux préjugés encore bien présents à l'égard des emplois traditionnellement féminins.

La formation offerte aux membres des comités dans le cadre de l'implantation d'un programme d'équité salariale ne permet pas non plus de résoudre la difficulté, ou la réticence, que semblent éprouver un certain nombre de dirigeants d'entreprises à reconnaître sur le plan salarial les compétences mises en œuvre par la main-d'œuvre féminine. En fait, plusieurs dirigeants sont davantage préoccupés par le contrôle des coûts que par le contrôle des biais. Cette problématique est présente dans l'ensemble des entreprises. Mais dans les très petites entreprises, elle se double d'une insuffisance, parfois d'une absence, de moyens consacrés à la gestion des ressources humaines.

4.5 Maintenir l'équité

La Loi québécoise énonce clairement l'obligation pour l'employeur de maintenir l'équité salariale. L'association accréditée est également tenue à cette obligation lors de la négociation ou du renouvellement d'une convention collective. Aucune modalité n'est précisée à cet effet dans la Loi. Cela ne signifie pas que les enjeux et les incidences sur les pratiques de gestion des ressources humaines associés à cette obligation légale soient négligeables. Au contraire, dès l'étape de l'estimation des écarts salariaux, les directions d'entreprises se trouvent rapidement confrontées aux problèmes liés à cette obligation. Un certain nombre de dirigeants ont d'ailleurs déploré l'absence de dispositions précises à ce sujet dans la Loi.

Les entreprises qui ont appliqué notre processus ont déjà en main des outils pour maintenir l'équité salariale, le questionnaire et le gestionnaire de données permettant d'assurer le suivi de l'évaluation. En d'autres termes, la méthode d'évaluation utilisée pour l'établissement du programme d'équité sert de référence pour le maintien de l'équité salariale dans l'entreprise.

Dans les entreprises sélectionnées, l'obligation de maintenir l'équité salariale a été mise en relation avec la nécessité de maintenir une équité interne dans l'ensemble de l'entreprise. Rappelons que dans deux ME et une PE, l'exercice d'évaluation avait fait ressortir que les taux de salaire des emplois de production semblaient pas avoir été déterminés en référence aux quatre grands facteurs énoncés dans la Loi (structure salariale « plate »). Dans ces entreprises, le choix de la méthode d'estimation des écarts a nécessité beaucoup d'analyse et de discussion en comité

tant sur le maintien de l'équité salariale que sur l'équité interne, certains membres ayant tendance à rendre la Loi responsable des incohérences identifiées dans la structure salariale.

En pratique, l'équité salariale peut donc être considérée comme un paramètre «incontournable» de l'équité interne³⁰. C'est d'ailleurs en ce sens qu'un certain nombre d'employeurs conviennent de joindre l'implantation de l'équité salariale avec un exercice de révision de l'équité interne. Parmi les entreprises ciblées, quelques-unes (deux PE, une ME et une MGE) ont convenu de cette approche. Les catégories mixtes ou neutres (par exemple celles qui ne présentent pas de prédominance sexuelle de 60 %) sont alors inclus dans l'exercice d'évaluation. Cependant, ces catégories ne sont pas considérées dans la comparaison des catégories à prédominance féminine et masculine pour les fins de la définition des correctifs salariaux.

5.0 Exemple de démarche d'implantation

(Cas fictif)

Au cours de l'année 1996-1997, l'entreprise CBA, spécialisée dans la fabrication de portes et fenêtres, comptait quelque 70 salariés. Actuellement, elle regroupe un peu plus d'une centaine de salariés concentrés en grande majorité dans des postes de production syndiqués. On retrouve également quelques postes administratifs syndiqués et quelques postes de cadres intermédiaires non syndiqués.

La démarche d'équité salariale s'est amorcée à la fin de l'été 2000 suite à une entente intervenue entre les deux syndicats et le directeur des ressources humaines. Elle a été réalisée en respectant les différentes étapes d'un programme d'équité énoncées dans la Loi québécoise. Comme la Loi l'exige, un premier affichage a été effectué au à l'automne 2000 et un deuxième affichage, au terme de la démarche, à l'automne 2001.

Mise en place du comité d'équité et formation des membres

Le comité d'équité salariale a été mis en place à la fin de l'été 2000, conformément aux paramètres fixés par la Loi. Les membres du comité sont: le directeur des ressources humaines et le directeur des opérations, à titre de représentants de la direction; un menuisier et un ouvrier de maintenance, représentant le personnel syndiqué de production (catégories à prédominance masculine); une commis aux achats et une secrétaire de direction, représentant le personnel syndiqué de bureau (catégories à prédominance féminine); la responsable des services à la clientèle, représentant le personnel non syndiqué.

Une première session de formation a été offerte par la consultante aux membres du comité en septembre 2000. En plus d'être l'occasion de prendre connaissance du manuel d'accompagnement, cette session voulait permettre aux membres d'avoir une vision globale des objectifs et du déroulement de la démarche d'équité salariale selon la méthode proposée dans le manuel. Cette session voulait aussi leur permettre d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour amorcer l'implantation d'un programme d'équité salariale devant s'appliquer à l'ensemble du personnel de l'entreprise. À la fin de la session, les membres ont convenu de diffuser un communiqué à l'intention du personnel pour les informer du début de l'implantation d'un programme d'équité et du choix de la méthode retenue.

Il est à noter que d'autres sessions de formation ponctuelles d'une durée de deux heures ont été réalisées en particulier lors de l'administration du questionnaire, de la définition de la pondération, de la validation et de l'estimation des écarts salariaux.

Identification des catégories à prédominance

À partir des critères énoncés dans la Loi sur l'équité salariale, le comité a identifié 27 catégories d'emplois à prédominance masculine et huit (8) catégories à prédominance féminine. La définition de la prédominance sexuelle des catégories s'est avérée relativement facile, l'ensemble des postes de production étant occupés par des hommes et la majorité des postes administratifs (à l'exception des cadres intermédiaires) étant occupés par des femmes. C'est le critère de

prédominance de 60 % d'hommes ou de femmes dans une catégorie qui a été retenue sauf pour la catégorie de technicien en informatique. Pour établir la prédominance de cette catégorie, l'historique du poste a été considéré et après étude, cette catégorie a été considérée à prédominance masculine même si depuis quelques mois le poste était occupé par une femme.

Adaptation du questionnaire d'évaluation et pondération

L'adaptation du questionnaire a nécessité trois rencontres du comité d'équité au cours de l'automne 2000. Aucun sous-facteur n'a été ajouté ou retiré. Cependant, différents sous-facteurs ont suscité plusieurs interrogations. Par exemple, faut-il considérer la scolarité ou l'expérience détenue ou requise? L'ensemble des énoncés du sous-facteur *connaissance des logiciels informatiques* ont été reformulés en fonction des logiciels spécialisés utilisés dans l'entreprise. L'énoncé « transiger avec des personnes qui se trouvent dans une situation difficile » du sous-facteur *relations humaines* a été retiré car il ne s'appliquait pas à la réalité de l'entreprise. L'énoncé « décider de l'information confidentielle à divulguer » du sous-facteur *confidentialité* a aussi été retiré pour la même raison.

Au terme de ces rencontres, certains doutes persistaient relativement à la formulation des énoncés. Pour éviter de prolonger inutilement les discussions, il a été convenu de procéder à un « prétest » auprès d'un échantillon restreint de salariés représentant des catégories à prédominance féminine et masculine. Les employés participant au prétest ont d'abord répondu au questionnaire en présence du comité d'équité et par la suite ont discuté de chacun des sous-facteurs. Suite au prétest, les membres ont procédé à la finalisation du questionnaire en tenant compte des observations recueillies.

Après avoir complété l'adaptation du questionnaire à la réalité de l'entreprise, les membres du comité se sont réunis de nouveau pour déterminer les coefficients de pondération pour chacun des facteurs et sous-facteurs au regard de la mission de l'entreprise.

Collecte de l'information sur les emplois

Les membres du comité se sont chargés de l'administration du questionnaire qui s'est déroulée au cours du mois de janvier 2001. L'ensemble du personnel a répondu au questionnaire dans le cadre de séances de groupe organisées par la direction des ressources humaines et le comité. Les supérieurs immédiats ont également complété un questionnaire pour chacun des postes sous leur supervision. Au total, une centaine de questionnaires ont été complétés.

Évaluation

La saisie informatique des réponses au questionnaire a été effectuée en février 2001. Après avoir examiné les feuilles de résultats transmises par la consultante, les membres du comité ont amorcé le processus de validation, c'est-à-dire l'examen des cotes attribuées par les employés et les supérieurs immédiats à chacun des énoncés du questionnaire afin de déterminer par la suite la cote du comité.

Après une session de six heures, les membres du comité ont décidé de tenir des sessions de travail plus courtes. Ils ont estimé qu'au-delà de trois ou quatre heures, il leur était difficile de

maintenir la concentration nécessaire pour les fins de cet exercice car il faut sans cesse se rappeler que ce sont les exigences du poste et non pas la performance des titulaires qui est considérée. En cours de validation, le comité a procédé à certaines vérifications auprès de titulaires de poste et de leurs supérieurs avant de pouvoir déterminer la cote du comité.

Une fois la validation complétée, une compilation automatique des cotes du comité a été effectuée par la consultante à l'aide du gestionnaire de données. Les coefficients de pondération définis avant la validation ont également été appliqués. Cette dernière opération a permis d'obtenir une cote globale pour chacune des catégories d'emplois et de produire une feuille-synthèse des résultats.

La synthèse des résultats d'évaluation a été soumise aux membres du comité d'équité salariale. Suite à l'identification d'un certain nombre d'incohérences, les membres du comité ont procédé à une révision d'un certain nombre de résultats. Quelques changements ont également été apportés à la pondération en vue de respecter davantage la mission de l'entreprise suite à une recommandation du directeur des ressources humaines. Après s'être assuré de ne pas introduire de déséquilibre ou de biais, le comité a convenu de hausser la pondération du sous-facteur *impact du travail* et de réduire celle du sous-facteur *innovation et créativité*.

Définition des correctifs

L'exercice d'évaluation étant complété, les membres ont procédé à la détermination de la rémunération (taux horaire maximum) de chacune des catégories d'emplois. À partir d'une compilation effectuée par le directeur des ressources humaines, une comparaison des avantages à valeur pécuniaire attribués aux catégories à prédominance féminine et masculine a été effectuée. Après analyse et discussion, il a été convenu de ne pas tenir compte de ces avantages. Même si on avait des différences sur certains points spécifiques, le comité a évalué que dans l'ensemble ces avantages étaient équivalents.

Après avoir examiné le classement des catégories d'emplois ainsi que le graphique illustrant la ligne de tendance salariale pour l'ensemble des catégories à prédominance masculine, l'estimation des écarts salariaux a été faite selon la méthode globale énoncée dans la Loi. Les membres ont estimé que cette approche était plus logique et faciliterait davantage la gestion du maintien de l'équité par la suite. Les écarts ont donc été calculés à l'aide de l'analyse de régression. Cette formule calcule les points par lesquels la ligne de tendance peut passer et permet de déterminer les taux de l'équité salariale pour les catégories à prédominance féminine.

Voici les ajustements qui doivent être effectués chez CBA pour corriger les écarts salariaux discriminatoires à l'égard des catégories à prédominance féminine:

Tableau 17

Un exemple de correctifs salariaux (cas fictif)

Catégorie	Taux actuel	Taux d'équité	Correctif \$
Commis comptable	17,00	19,02	2,02
Préposée service à la clientèle	15,00	18,05	3,05
Secrétaire aux ressources humaines	17,75	20,66	2,91
Secrétaire de direction	18,25	20,35	2,10
Secrétaire	16,50	19,29	2,79

Les ajustements apportés aux différentes catégories à prédominance féminine sont effectifs en date du 21 novembre 2001. Après discussion en comité, la direction a convenu que ces ajustements seraient effectués en quatre versements annuels et égaux.

6.0 Quelques constats

Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce rapport, nous souhaitons apporter des pistes de réflexion et des éléments de réponse aux préoccupations du Groupe de travail sur l'équité salariale relativement aux questions méthodologiques et à l'application du principe d'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises.

À partir de l'analyse réalisée, nous procédons maintenant à une évaluation plus globale de notre processus et soumettons certains constats sur les questions suivantes: détermination des catégories d'emplois à prédominance, création et rôle d'un comité d'équité, incidence d'une méthode d'évaluation, exigences en matière de collecte de données, meilleure façon de réaliser une évaluation non sexiste des emplois, intérêt de réviser la définition de la rémunération, maintien de l'équité.

6.1 Détermination des catégories d'emplois

Dans le cadre de l'application de la Loi québécoise, la détermination des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine constitue la première tâche des membres du comité (ou des personnes responsables) et comporte deux phases. Dans un premier temps, les catégories sont constituées à partir de critères définis dans la Loi, dans un deuxième temps, la liste est divisée en catégories à prédominance féminine et masculine en se référant à quatre critères, dont le principal est le taux de présence (60 %) des femmes ou des hommes dans la catégorie d'emploi.

La détermination de la prédominance sexuelle a posé peu de problèmes. C'est davantage la constitution des catégories qui a fait l'objet de nombreuses interrogations. Dans le champ des relations de travail et de la gestion des ressources humaines, la notion de catégorie renvoie habituellement à une famille ou à un groupe socio-professionnel (professionnels, techniciens, personnel administratif, soutien manuel, etc.) plutôt qu'à un emploi. L'emploi désigne généralement un ensemble de postes de travail similaires quant à la nature des tâches et le poste de travail fait référence à l'ensemble des tâches accomplies par une personne.

Tout en maintenant les critères (qualifications et responsabilités semblables et même taux de salaire) définis dans la Loi québécoise, pourquoi ne pas utiliser la notion d'emploi plutôt que celle de catégorie ? À notre avis, cette appellation refléterait davantage la réalité organisationnelle et permettrait d'éviter, du moins dans les petites et moyennes entreprises, une certaine tendance au regroupement d'emplois observée dans le cadre de nos interventions.

Également, la notion de cadre supérieur aurait sans doute avantage à être définie très explicitement, les personnes occupant cette fonction ne faisant pas partie des salariés visés par la Loi sur l'équité salariale alors que les cadres intermédiaires doivent être inclus dans l'étude. Dans les TPE, on retrouve plusieurs entreprises « familiales », dans lesquelles la structure organisationnelle est très simple et la ligne hiérarchique à peu près inexistante, le pouvoir et le contrôle étant concentrés entre les mains du propriétaire-dirigeant, souvent assisté de sa conjointe. Ce sont en réalité les seuls cadres supérieurs mais au moment de faire la distinction entre cadres supérieurs et cadres intermédiaires, nous avons observé que les dirigeants avaient tendance à considérer l'ensemble de leur personnel cadre comme des cadres supérieurs.

6.2 Création et rôle d'un comité d'équité

Au terme de notre analyse, nous pouvons affirmer que la présence d'un comité d'équité salariale a une incidence sur l'évolution – et possiblement les résultats – de l'implantation d'un programme d'équité. Comme on peut s'en rendre compte au tableau 16, la présence d'un comité d'équité influence de façon majeure le déroulement de la démarche.

Ce tableau montre en effet qu'en l'absence de comité, la participation des salariés est quasi inexistante, ceux-ci n'étant pas été invités à répondre au questionnaire (une seule exception a été constatée dans une TPE syndiquée). De plus, le processus d'évaluation, en particulier la pondération et la validation, a été réalisé uniquement par les dirigeants de l'entreprise. La transparence fait aussi défaut, l'information transmise se résumant à l'affichage (un seul affichage requis pour les TPE en fin de démarche). Le même constat s'applique à la formation, inexistante dans les entreprises qui n'ont pas mis sur pied de comité d'équité. Seul notre manuel d'accompagnement a été remis et expliqué aux personnes responsables.

Tableau 18

Déroulement de l'implantation avec ou sans comité

	Absence de comité Une majorité de TPE et PE	Présence d'un comité Toutes les ME et MGE
<i>Caractéristique des entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de DRH ▪ Pas de syndicat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence d'une DRH ▪ Présence de syndicat(s)
<i>Facteurs de contingence</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de comité d'équité ▪ Pas de formation formelle, remise à la direction du manuel d'accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise sur pied d'un comité d'équité ▪ Sessions de formation et coaching.
<i>L'outil de mesure: adaptation du questionnaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelques modifications au questionnaire-type de 20 sous-facteurs ; ▪ Aucun prétest effectué. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différentes modifications au questionnaire-type: retrait ou ajout de sous-facteurs et d'énoncés, reformulation d'énoncés. ▪ Prétest effectué avant l'administration du questionnaire.
<i>L'outil de mesure: pondération</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition de la pondération réalisée simultanément ou après la validation des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition de la pondération effectuée en comité avant la validation des résultats; ▪ Quelques changements apportés après la validation et l'examen de l'ensemble des résultats.
<i>Démarche d'évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire complété par la direction / supérieurs; ▪ Validation (globale ou détaillée) direction et consultante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire complété par les employés et les supérieurs; ▪ Validation détaillée en comité.
<i>Définition des correctifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de structure salariale explicitement définie; ▪ Correctifs dans quelques entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure salariale déjà établie; ▪ Correctifs dans l'ensemble des entreprises.

Dans ce contexte, le caractère essentiellement subjectif du processus d'évaluation ressort davantage et les résultats sont conséquemment moins valides, étant donné l'absence d'échanges de points de vue entre différents évaluateurs au sein de l'entreprise. Rappelons ici que la personne consultante peut donner son avis, fournir des conseils et des suggestions sur la base de son expérience et de sa connaissance des milieux de travail et des emplois, mais elle ne peut se substituer aux membres du comité ou à la direction.

Étant donné le rôle central du comité pour assurer la participation du personnel à la démarche d'équité, sa mise sur pied devrait constituer l'étape préalable de toute démarche. Dans les TPE, nous sommes d'avis qu'il est difficile d'imposer une telle obligation à cause du manque de ressources de bon nombre de ces entreprises. Toutefois, nous croyons que la création d'un comité d'équité devrait être rendue obligatoire pour les PE (entreprises comptant entre 50 et 99 salariés). D'une part, ces entreprises ont déjà une obligation de processus comme les entreprises de 100 salariés et plus. D'autre part, dans plusieurs PE, le nombre de catégories d'emplois est souvent aussi élevé que dans les ME. Nous avons vu également qu'entre la date de référence énoncée dans la Loi (année 1996-1997) et la date d'implantation, certaines PE étaient devenues des ME (plus de 100 salariés).

Le mandat du comité ainsi que les règles de fonctionnement devraient également être définis dans la Loi de manière à assurer la participation des salariés à chacune des étapes d'implantation et faire en sorte que le comité soit véritablement le maître d'œuvre de la démarche d'implantation. Dans les entreprises syndiquées, le fonctionnement de type paritaire est déjà connu et implanté. Soulignons toutefois que ses membres sont tenus d'assurer la confidentialité des informations reçues dans le cadre des travaux en comité. Par contre, dans les entreprises non syndiquées, la dynamique du comité s'apparente beaucoup plus à celle d'un comité consultatif qu'à celle d'un comité paritaire. Au sein de ces comités, la direction cherche davantage à s'attribuer unilatéralement le contrôle de la démarche.

Enfin, l'obligation d'affichage devrait être uniformisée. Malgré des obligations moindres à l'égard du processus d'implantation de l'équité, deux affichages devraient être requis à l'égard des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés (TPE). À notre avis, cette exigence favoriserait une plus grande transparence de la démarche et permettrait aux employées des catégories à prédominance féminine de porter plainte avant la fin des travaux si elles se croient lésées.

6.3 Incidence de la taille de l'entreprise sur le choix des méthodes

En matière d'évaluation, la simplicité d'une méthode est souvent associée à une approche globale, notamment la méthode de rangement dans laquelle les emplois sont définis sur la base de leurs exigences globales sans référence à différents facteurs. Pour les fins de l'équité salariale, dont l'objectif est de corriger les écarts salariaux, il faut sans aucun doute délaissier les méthodes globales au profit de méthodes plus analytiques et quantitatives. Comme le soulignent Thériault et St-Onge³¹, si on utilise la méthode du rangement par exemple, les emplois risquent d'être classés à partir d'une information incomplète ou biaisée, les critères n'étant ni explicites, ni précis.

Dans le cadre de la Loi sur l'équité salariale, l'obligation de tenir compte des quatre grands facteurs (qualifications, responsabilités, efforts, conditions de travail) suppose l'utilisation de grilles quantitatives et analytiques (méthode par point) en particulier la méthode par point. La proposition par la Commission québécoise de l'équité salariale d'une méthode par point simplifiée, à l'intention des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés, confirme d'ailleurs cette orientation³².

Pour les fins de l'équité salariale, les petites entreprises ont besoin d'un outil d'évaluation facile à appliquer au regard des quatre grands facteurs énoncés dans la Loi. Le questionnaire que nous avons développé, tout en étant rigoureux, répond à ce besoin de simplicité. Facile à comprendre et rapide à compléter, notre questionnaire permet d'établir la valeur relative des emplois en tenant compte de l'ensemble de leurs exigences, quelque soit la taille de l'entreprise. Mentionnons ici que les exigences des emplois ne sont pas nécessairement réduites ou simplifiées à cause d'une structure organisationnelle simple, caractéristique des petites entreprises.

L'utilisation de notre questionnaire-type par l'ensemble des entreprises sélectionnées dans notre étude indique que la taille de l'entreprise n'a pas d'incidence significative sur le choix de la méthode et des outils d'évaluation. Nous avons pu constater également que le besoin de simplicité des petites entreprises ne signifie pas pour autant l'absence de guide ou de directives précises. Au contraire ces entreprises, souvent peu structurées sur le plan de la gestion des ressources humaines, ont un besoin encore plus important que les grandes entreprises d'outils précis et systématiques.

6.4 Exigences en matière de collecte de données

Le principal objectif ou défi dans l'équité salariale est de rendre compte de manière équitable de l'ensemble des caractéristiques du travail féminin et masculin. Voilà pourquoi la collecte de l'information sur les emplois prend autant d'importance. La méthodologie utilisée doit permettre d'obtenir une information constante et précise sur les exigences des catégories à prédominance féminine et masculine.

Notre processus a été développé et appliqué en considérant ces préoccupations relativement à la méthodologie. Ainsi, nous avons préconisé que le questionnaire soit complété par les employés et par les supérieurs immédiats et validé par la suite par un comité en vue d'obtenir une information d'une meilleure qualité. Or, dans la grande majorité des TPE et des PE sélectionnées dans le cadre de la présente recherche, les employés n'ont pas complété le questionnaire. Dans la plupart des cas, c'est un représentant de la direction qui a complété un questionnaire pour chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine.

Nous comprenons que l'administration du questionnaire à l'ensemble du personnel pose des exigences à l'entreprise et aux personnes responsables de la démarche (organisation des séances de groupe, libération du personnel, directives uniformes et complètes aux répondants). Il n'est donc pas surprenant que sans obligation légale, les employeurs aient procédé de cette manière.

Nous avons néanmoins constaté que l'implication des employés dans la démarche d'évaluation est possible dans les petites entreprises. En effet, dans deux PE, un comité a été mis sur pied et

le questionnaire a été complété par les employés et les supérieurs. Également, dans une TPE, la direction a organisé une séance d'information préalable, a demandé à l'ensemble des employés et aux supérieurs de répondre au questionnaire. À la fin des travaux, les résultats ont été transmis aux employés. Rappelons que c'est à la demande du syndicat que le processus a été ainsi défini. Rappelons également que le processus a donné lieu à des correctifs pour l'ensemble des catégories à prédominance féminine.

Les législations ne devraient-elles pas traiter spécifiquement des mécanismes de collecte de l'information et formuler certaines recommandations relatives à la participation du personnel ? Les organismes chargés de l'application de la Loi devraient également faire valoir aux dirigeants des petites entreprises les avantages de recueillir auprès des titulaires les données sur les tâches qu'ils effectuent: meilleure connaissance des exigences associées au travail, identification de problèmes dans la configuration de certains postes, identification d'incohérences dans la répartition des responsabilités, etc.

À notre avis, de telles dispositions permettraient d'améliorer la qualité des informations recueillies sur les emplois et favoriseraient une plus grande transparence dans le déroulement de la démarche d'implantation de l'équité salariale.

6.5 Établissement d'un processus d'évaluation non sexiste

La Commission québécoise de l'équité salariale, chargée de veiller à l'établissement et au maintien de la Loi, énonce un certain nombre de recommandations relativement au contrôle des biais sexistes³³. Elle préconise notamment de choisir une méthode d'évaluation qui tient compte des quatre grands facteurs, d'utiliser des outils qui reflètent les caractéristiques propres aux catégories à prédominance féminine et masculine incluant les aspects souvent négligés des catégories à prédominance féminine, d'accorder une pondération établie selon les particularités de l'entreprise et les caractéristiques des emplois, mais qui ne favorise pas systématiquement les catégories à prédominance masculine. La Commission recommande également de sensibiliser les personnes qui procéderont à l'évaluation relativement aux biais sexistes, de recueillir des renseignements complets et à jour sur les emplois en fonction des quatre grands facteurs, d'appliquer les outils de façon objective et uniforme, d'évaluer les emplois et non leurs titulaires ou les salaires qui leur sont attribués.

Étant donné l'obligation de porter un jugement sur la valeur du travail et des emplois, il est certain que la seule présence de mesures techniques ne peut assurer l'établissement d'un processus d'évaluation non sexiste. Comme l'a souligné Gaucher³⁴, la volonté ferme d'y parvenir est essentielle, quelque soit la méthode privilégiée. En d'autres mots, les responsables de la démarche doivent avoir une conception claire des caractéristiques propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine et doivent démontrer une volonté de rendre compte de ces caractéristiques. Gaucher ajoute que cette volonté doit être soutenue par la pression des intéressés.

Aucune méthode n'offre de garantie que le processus d'évaluation sera non sexiste. Quelque soit l'approche privilégiée, l'évaluation des emplois ne constitue aucunement un instrument neutre, objectif ou scientifique et ne contient pas de recette magique. L'entrée en vigueur de législations

« proactives » sur l'équité salariale ne met pas fin automatiquement aux préjugés dont nous sommes tous imprégnés et qui influencent plus ou moins subtilement le jugement que nous portons sur la valeur relative d'un emploi. Au mieux pouvons-nous préciser, comme dans le cas de démarches de changement organisationnel ou de projets d'informatisation, les conditions et modalités pour favoriser à chacune des étapes, le meilleur contrôle possible des biais sexistes.

Dans le processus que nous avons développé et appliqué dans les petites et moyennes entreprises, nous nous sommes assurée que la méthode et les outils d'évaluation soient adaptés à l'équité salariale et que le contrôle des biais soit intégré à nos outils (questionnaire et gestionnaire de données). Rappelons toutefois que les objectifs recherchés lors de l'élaboration de notre méthode d'évaluation sont des préalables nécessaires à l'établissement d'un processus non sexiste, notamment la rigueur et la simplicité de l'outil d'évaluation, l'adaptabilité de la méthode à la réalité spécifique de chaque entreprise et la participation des salariés à l'évaluation de leur poste. Parmi ces trois préalables, la participation des salariés demeure problématique puisqu'elle paraît liée à la présence d'un comité ou d'un syndicat.

Voilà d'ailleurs pourquoi nous avons déjà suggéré d'élargir l'obligation de mettre sur pied un comité, de prévoir des mécanismes d'information en cours de démarche pour l'ensemble des entreprises et de préconiser une collecte de l'information auprès des titulaires des emplois. La participation des représentantes des catégories d'emplois à prédominance féminine doit aussi être fortement encouragée et favorisée. D'ailleurs, nous avons constaté que « la pression des intéressées », surtout lorsque ces dernières étaient syndiquées, constituait un important mécanisme de contrôle des biais sexistes.

6.6 Définition de la rémunération

Lors de l'implantation d'un programme d'équité salariale, la définition de la rémunération se pose à l'étape de l'estimation des écarts salariaux, au terme de l'exercice d'évaluation des emplois. Les dispositions relatives à la rémunération énoncées dans la Loi sur l'équité salariale n'ont pas posé de problème particulier d'interprétation dans les entreprises retenues pour les fins de notre étude.

Cependant, l'obligation de déterminer explicitement les composantes de la rémunération suscite de l'inquiétude chez la plupart des dirigeants d'entreprises. Dans les plus petites entreprises (en particulier les TPE), l'absence de structure salariale explicitement établie peut sans doute expliquer cette inquiétude. Non seulement les dirigeants doivent-ils rendre compte de pratiques de rémunération non formalisées et parfois arbitraires, mais ils doivent également procéder à une systématisation de leurs pratiques. Dans les plus grandes entreprises, en particulier les entreprises syndiquées où les règles relatives à la gestion des salaires sont consignées dans une convention collective, cette inquiétude est davantage tributaire des pratiques déjà formalisées, notamment la présence de deux structures salariales différentes selon qu'il s'agit d'emplois de production ou d'emplois administratifs.

Sans entrer dans le débat du choix de la meilleure approche (échelles ou taux unique), nous favorisons l'harmonisation des structures salariales au sein d'une entreprise, la présence de pratiques salariales différenciées étant le reflet d'une organisation sexiste du travail.

L'établissement de programmes distincts à la demande d'un syndicat ne représente pas, à notre avis, une solution viable. D'une part, elle s'applique surtout aux grandes entreprises syndiquées regroupant différents groupes professionnels à larges effectifs, puisque l'obligation de comparaison des catégories à prédominance féminine et masculine demeure. D'autre part, cette façon de procéder pose une limite importante au regard de la mise en œuvre de l'équité salariale, car elle réduit les possibilités de comparaison, ainsi que les correctifs le cas échéant, à l'intention des personnes qui occupent des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Étant donné le nombre réduit de catégories d'emplois présentes dans les TPE et les PE, l'harmonisation ne présente pas de difficulté particulière. En réalité, l'implantation de l'équité salariale est plutôt l'occasion de jeter les bases d'une première structure salariale. Dans les ME et les MGE, les situations sont plus diversifiées et la définition de la rémunération a habituellement donné lieu à des discussions en comité pour convenir de modalités respectueuses à la fois de l'équité salariale et des pratiques de rémunération déjà en place dans l'entreprise.

Des dispositions précises relatives à la rémunération doivent être maintenues car elles favorisent des applications plus systématiques dans les entreprises, notamment dans les plus petites entreprises. En contrepartie, il faudra sans doute définir des mesures adéquates de support auprès des entreprises pour les aider à développer des pratiques cohérentes et équitables en matière de rémunération.

6.7 Maintien de l'équité

L'obligation de maintenir l'équité fait partie intégrante de la mise en œuvre de l'équité salariale dans une entreprise et cette préoccupation doit être présente dès le début de la démarche d'implantation, au moment de choisir la méthode et les outils d'évaluation.

Notre processus permet non seulement d'implanter l'équité salariale mais il facilite également son maintien. Grâce au gestionnaire de données remis à l'entreprise, le suivi de l'évaluation peut être assuré au cours des années. Ainsi, à l'occasion de l'introduction de nouveaux postes ou de reconfiguration de certains postes, des questionnaires pourront être complétés et les réponses intégrées aux feuilles de résultats déjà constituées.

Soulignons que le maintien de l'équité salariale impose des contraintes aux entreprises dans la gestion des ressources humaines (embauche, sélection, etc.) ainsi qu'aux syndicats lors de la négociation d'une convention collective de travail. Dans la formulation de leurs demandes salariales, les représentants syndicaux des catégories à prédominance masculine devront tenir compte des incidences possibles sur le maintien de l'équité salariale dans l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats de l'évaluation réalisée pour les fins de l'équité salariale, tout en étant utiles à des fins de comparaison entre les catégories à prédominance féminine et masculine, fournissent des renseignements sur le niveau de cohérence de la structure salariale des catégories d'emplois à prédominance masculine. Dans la mesure où des incohérences significatives sont identifiées, la mise en œuvre de l'équité salariale peut donner lieu à une révision de l'équité interne. Sans être soumise à des dispositions législatives, cette révision doit cependant se faire dans le respect de la Loi sur l'équité salariale. En réalité, il s'agit d'un nouvel enjeu dans le

champ des relations de travail et on peut s'attendre à des changements de pratiques de gestion et de négociation en matière de rémunération suite à l'établissement de programmes d'équité salariale dans les entreprises. Par ailleurs, les mesures de support qui pourraient être offertes aux entreprises en matière de rémunération devront nécessairement tenir compte de ce nouvel enjeu.

7.0 Conclusion

Dans ce rapport, nous avons cherché à apporter des éléments de réponse aux préoccupations du Groupe de travail relativement à l'application du principe d'équité salariale. Nous avons voulu aussi partager notre compréhension des différentes étapes d'un processus d'implantation de l'équité, à l'aide d'un outil commun préalablement défini et appliqué à diverses réalités organisationnelles.

Au-delà des divers constats présentés au chapitre précédent, l'analyse réalisée a été l'occasion de relever certaines difficultés ou limites relatives à l'application de la Loi québécoise sur l'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises. Nous avons observé par exemple que l'identification des catégories à prédominance féminine et masculine pouvait s'avérer quelque peu complexe pour les dirigeants d'entreprises et que l'absence d'obligation de mettre sur pied un comité d'équité dans les entreprises de moins de 100 salariés, réduit grandement la possibilité de réaliser une démarche d'équité transparente et participative. Cependant nous avons aussi constaté que dans la majorité des entreprises sélectionnées des correctifs avaient été apportés à différentes catégories à prédominance féminine, en majorité des employées occupant des emplois de bureau traditionnels.

À notre avis, ces résultats positifs sont largement attribuables au caractère proactif de la législation québécoise. Dans un système proactif d'équité salariale, les employeurs doivent faire la preuve qu'ils accordent un salaire égal pour un travail équivalent alors que dans un système de plaintes, le «fardeau de la preuve» repose entièrement sur les employées qui estiment subir une discrimination salariale sur la base du sexe. Nous savons par expérience que sans support de la part d'un syndicat, le dépôt d'une plainte est une opération complexe dont l'issue apparaît incertaine et lointaine. De plus, lors d'un règlement en faveur des plaignantes, les correctifs s'appliquent uniquement aux postes concernés par la plainte, d'où un risque de créer de nouvelles incohérences ou distorsions salariales.

En pratique, le système de plaintes s'avère donc inefficace pour les femmes qui occupent des emplois dans les petites et moyennes entreprises, en majorité non syndiquées et nous croyons qu'il faut considérer une législation de type proactif comme une base minimale pour favoriser l'atteinte de l'équité salariale dans les entreprises.

Par ailleurs, l'analyse de nos interventions nous a permis de constater qu'une législation proactive sur l'équité salariale remet en question les pratiques de rémunération prévalant dans les petites et moyennes entreprises, ces dernières ayant peu recours aux procédures formelles pour les fins d'analyse, d'évaluation et de rémunération des emplois. Les tâches requises pour réaliser l'équité salariale exigent donc de la part des dirigeants d'entreprises un effort considérable. Il n'est guère surprenant dans ce contexte de constater qu'un certain nombre d'employeurs s'insurgent contre les obligations qui leur sont faites.

Nous ne croyons pas pour autant qu'il faille réduire les obligations des entreprises ou encore, leur accorder davantage de flexibilité et de liberté dans l'établissement de l'équité salariale. Il faut plutôt bien définir les obligations incluant les directives pour leur application. Il faut aussi

développer des mécanismes d'accompagnement efficaces pour supporter les entreprises dans leur démarche de structuration de la rémunération.

Dans le cadre d'une législation proactive, l'organisme chargé de veiller à la réalisation et au maintien de l'équité salariale doit donc assumer d'importantes responsabilités et doit se montrer lui-même proactif à l'égard des entreprises, en particulier en ce qui concerne la formation. La formation offerte doit traiter de la problématique de la discrimination systémique et sde la portée de la Loi comme mesure d'application du principe «A travail équivalent, salaire égal». Mais cette formation doit aussi porter sur l'évaluation des emplois, activité primordiale d'une démarche d'équité salariale.

La formation sur l'évaluation est particulièrement importante en raison de l'insuffisance d'information et de précision à ce sujet dans les législations sur l'équité salariale. Ainsi, dans la Loi québécoise, les dispositions relatives à l'évaluation des emplois se limitent à demander aux entreprises de choisir une méthode d'évaluation permettant une comparaison des catégories à prédominance féminine masculine et mettant en évidence leurs caractéristiques respectives. La Loi demande également de tenir compte des quatre grands facteurs (qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail) mais aucune définition de ces facteurs n'est proposée.

Compte tenu du caractère essentiellement subjectif de l'évaluation et du peu de connaissance à ce sujet de bon nombre de dirigeants d'entreprises, notamment dans les petites et moyennes entreprises, les définitions vagues, ou l'absence de définition, ne favorisent aucunement l'autonomie ou la liberté des entreprises, elles génèrent plutôt de l'ambiguïté et davantage de biais dans l'évaluation. Les organismes chargés de l'application d'une législation sur l'équité salariale doivent donc fournir davantage de précision et de support relativement au choix de la méthode d'évaluation, notamment sur la définition des facteurs et sous-facteurs, ainsi que sur la manière de réaliser une démarche d'évaluation en conformité avec l'équité salariale.

Bibliographie

ACKER, Joan (1989). *Doing Comparable Worth: Gender, Class and Pay Equity*. Philadelphia, Temple University Press, en particulier le chapitre 4, p. 105-150.

BOIVIN, Louise (1991). *L'évaluation des emplois: guide syndical*. Service de la recherche CSN.

BOIVIN, Louise (1999). *Implanter l'équité salariale – Manuel d'accompagnement*. MCE Conseils.

BOIVIN, Louise (1994). « Les Québécoises en emploi: un avenir incertain ». Critique régionale, Université Libre de Bruxelles, nos 23-24, pp. 147-161.

BOIVIN, Louise (1990). « Travail équivalent, salaire égal: un enjeu syndical à long terme ». Compte rendu d'un exposé in, La rémunération des professionnelles, les nouveaux enjeux. Congrès thématique de la FPPSCQ, p. 55-67.

BOIVIN, Louise (1989). « Quand Rachel change d'échelle ... ». La démarche d'équité salariale du secteur public CSN réalisée en 1988. Texte produit pour le CCNSP.

BOIVIN, Louise (1989). « En vue de l'équité salariale pour les femmes » in, Les femmes et l'équité salariale, un pouvoir à gagner. Montréal, Éd. du Remue-ménage, p. 189-193.

BOIVIN, Louise (1992). « Hiérarchisation et organisation du travail de bureau », exposé au Colloque des employées de bureau de la Fédération des affaires sociales, novembre.

BOIVIN, Louise (1989). « Un salaire égal pour un travail équivalent, un principe difficile à appliquer » in, Revue Avenir, novembre, p. 26 et 31.

BOIVIN, Louise (1989). « L'équité en emploi pour les femmes: une revendication à la fois importante et complexe » in, Éducation des femmes, vol. no 2, septembre, p. 21-25.

BOIVIN, Louise (1990). *Bureautique et réorganisation du travail des femmes: l'exemple des commissions scolaires du réseau public québécois*. Mémoire de maîtrise en sciences politiques.

BOIVIN, Louise (1987). *Dossiers de plaintes sur la discrimination salariale déposées en 1987 par la Confédération des Syndicats nationaux à la Commission québécoise des droits de la personne: groupes de professionnelles, employées de bureau et de personnel d'entretien du secteur de la santé et des services sociaux et de l'éducation*.

CHICHA, Marie-Thérèse (2000). *L'équité salariale*. Montréal, Les Éditions Yvon.Blais Inc., 2^{ème} édition.

CHICHA, Marie-Thérèse (1997). *L'équité salariale*. Montréal, Les Éditions Yvon.Blais Inc., 1^{ère} édition.

CHICHA-PONTBRIAND, Marie-Thérèse et CARPENTIER, Daniel (1992). *Une loi proactive sur l'équité salariale au Québec*. Commission des droits de la personne du Québec.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2001). *Le temps d'agir*. Rapport spécial au Parlement sur la parité salariale.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2001). *Mise en œuvre de la parité salariale dans la sphère de compétence fédérale*.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1997). *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois -Principes directeurs et aspects pratiques*. Ottawa.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO (1996). *L'équité salariale étape par étape - Guide à l'intention des petites entreprises*. Volumes 1, 2, 3.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (2000). *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (2001). Québec, *Info-Équité*, Choix de la méthode et de la démarche d'évaluation des emplois, juillet.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (2001). Québec, *Info-Équité*, Le contrôle des biais sexistes, mai.

DADOY, Mireille (1973). «Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie». *Sociologie du Travail*, avril-juin.

DUSSAULT, Ginette (1987). «À travail équivalent, salaire égal: la portée de la revendication». Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail, bulletin no 27.

DUSSAULT, Ginette (1988). «À travail équivalent, salaire égal – Un droit difficile à appliquer?»
Les Chartes des droits et les relations industrielles. Québec, PUL, p. 83-92

GAUCHER, Dominique (1996). «L'équité salariale. Une nouvelle perception de la valeur du travail». *Le Marché du Travail*, septembre, p. 6-8 et 69-78.

GAUCHER, Dominique (1996). «Arriver à l'équité salariale avec plus d'un système d'évaluation des emplois ?». *Le Marché du Travail*, novembre, p. 9-10 et 94-102.

GAUCHER, Dominique (1994). *L'équité salariale au Québec: révision du problème - résultats d'une enquête*. Les Publications du Québec.

GAUTHIER, Jacques B. et RANCOURT, F. (2000). *Études de la qualité métrique de questionnaires utilisés en équité salariale*. Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management, Université du Québec à Hull.

HARVEY, Robert J. (1993). *Research Monograph: Development of the Common Metric Questionnaire (CMQ)*. Personnel Systems & Technologies Corporation and Virginia Polytechnic Institute and State University.

JULIEN, Pierre-André (1997). *Les PME: Bilan et perspectives*. Groupe de recherche en économie et gestion des PME, Presses de l'Université Laval.

KATZ, Christian et BAITSCH, Christof (1996). *L'égalité des salaires en pratique*. Georg Éditeur Genève.

LÉVY-LEBOYER, Claude (1996). *Évaluation du personnel: Quels objectifs? Quelles méthodes?* Paris, Éditions d'organisation, 2^{ème} édition.

McCORMICK, E., JEANNERET, P.R., MECHAM, Robert C. (1969). *Position Analysis Questionnaire*. Purdue Research Foundation.

MILKOVICH George T. et NEWMAN, Jerry M. (1999). *Compensation*. Irwin-McGraw-Hill.

READ, Jean M. (1996). *Examen de la Loi sur l'équité salariale*. Ontario, Pay Equity Review.

THÉRIAULT, Roland (1991). *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération – Théorie et pratique*. Gaétan Morin.

THÉRIAULT, Roland et ST-ONGE, Sylvie (1999). *Gestion de la rémunération – Théorie et pratique*. Gaétan Morin.

TREIMAN, D.J. et Hartmann, H.I. (1981). *Women, Work and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value*. Washington, National Academy Press. Chapitre 4, p. 69-94.

TRIBUNAL DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO (1991). *Ontario Nurses' Association v. Harlmand Norfolk*. CCH Canada Ltd (180-023).

Notes de fin de document

- ¹ Le genre masculin est appliqué tout au long du texte pour en faciliter la lecture. Cependant, dans certains cas, nous avons choisi d'appliquer le genre féminin lorsque nous référons à des emplois à prédominance féminine, tels les emplois de bureau.
- ² Il s'agit de la Confédération des Syndicats nationaux (CSN). Cette dernière souhaitait proposer à ses membres une méthode et des outils d'évaluation pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises.
- ³ Il s'agit notamment des documents provenant de la Commission de l'équité salariale de l'Ontario et de la Commission canadienne des droits de la personne (voir la bibliographie). Nous avons également tenu compte des analyses faites par Gaucher (1994 et 1996).
- ⁴ Pour une présentation détaillée des différentes méthodes d'évaluation, voir Thériault (1991), chapitre 4, et Thériault et St-Onge (1999), chapitre 6. Voir également Gaucher (1994), p. 118-126.
- ⁵ Les travaux de l'américain McCormick et son équipe (Purdue Research Foundation, 1969), peuvent être considérés comme les précurseurs de la méthode du questionnaire structuré. Voir Thériault (1991), p. 137 et Lévy-Leboyer (1996).
- ⁶ Dans les grilles d'évaluation préétablies, les facteurs, sous-facteurs et la pondération sont établis à l'avance, alors que dans les grilles sur mesure, les facteurs, sous-facteurs et la pondération sont définis en fonction des caractéristiques et besoins de l'entreprise. Des exemples de grilles (ou méthodes) préétablies: la méthode CWS (Co-operative Wage Study), élaboré conjointement par un ensemble d'entreprises et de syndicats américains dans les années 1940 pour les emplois de production et d'entretien; la méthode HAY, élaborée au cours de la même période et largement diffusée et utilisée pour les emplois de professionnels et de cadres. Voir Thériault et St-Onge (1999), p. 258-259.
- ⁷ Par exemple la méthode HAY s'applique davantage aux postes de cadres, malgré l'ajout du facteur conditions de travail au début des années 1980. En fait, la plupart des méthodes préétablies ou sur mesure ont été appliquées jusqu'à présent à un seul groupe (ou famille) d'emplois. Ajoutons que les premières grilles ou méthodes d'évaluation ont été appliquées aux emplois de production (catégories masculines). Elles ont été adaptées par la suite aux emplois de bureau (catégories féminines).
- ⁸ Je ne reprends pas ici la problématique de la division sexuelle et la discrimination. Voir Boivin (1990).
- ⁹ Selon Gauthier et Rancourt (2000), on recense trois types de validité: 1) la validité de contenu (le degré de congruence de chacun des items avec l'objet mesuré et représentativité de l'ensemble des items d'un instrument de mesure en regard de ce qu'on veut mesurer); 2) la validité de construit (degré d'assurance que le questionnaire mesure bien les construits théoriques pour lesquels il a été bâti; 3) la validité reliée au critère (validité de prédiction et de congruence). Quant à la fidélité, elle renvoie davantage à la fiabilité et la cohérence ou cohésion des outils de mesure.
- ¹⁰ Voir Thériault (1991), p. 166.

-
- ¹¹ Thériault réfère ici à la validité reliée au critère, plus précisément la validité de congruence (convergence de deux méthodes).
- ¹² Voir Milkovich et Newman (1998), p. 110-111; Thériault et St-Onge (1999), p. 273.
- ¹³ Voir Harvey (1993), p.1-3.
- ¹⁴ Le GRAMM (Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management) est un collectif de professeurs et d'étudiants de cycles supérieurs en gestion (département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). L'équipe du GRAMM conduit divers projets touchant à l'un ou l'autre des deux composantes des méthodologies en gestion. La première, savante, concerne l'étude de la mesure et l'analyse de l'information en gestion. La seconde, pratique, est le corpus même des recherches: elle s'intéresse aux méthodes employées par les agents organisationnels dans la gestion de leurs affaires quotidiennes.
- ¹⁵ Dans la méthode du questionnaire structuré, on parle généralement de questions plutôt que de sous-facteurs. Mais ces deux notions sont synonymes.
- ¹⁶ De fait, l'analyse en composantes principales effectuée par le GRAMM a fait ressortir non pas quatre mais six grands aspects (ou composantes) différents des emplois, ce qui s'apparente au *Position Analysis Questionnaire* développé par McCormick dont nous avons parlé précédemment (cinq composantes distinctes définies).
- ¹⁷ Comme l'explique Gaucher (1996, p.73), tout en étant familiers aux praticiens de la gestion des ressources humaines, les quatre grands facteurs n'ont pas de fondement scientifique et leur objectivité n'est qu'apparente. Ces critères tirent leur origine de la pratique. Otis et Leukart (1962), après avoir examiné un grand nombre de systèmes américains d'évaluation des emplois, ont conclu à la possibilité de rassembler toutes les variables en quatre dimensions de la qualification. Voir également Dadoy (1973).
- ¹⁸ Le chevauchement réfère au recoupement ou au croisement de deux éléments qui se recouvrent en partie. Il s'agit d'une notion différente de la corrélation qui indique une interrelation et un lien de cause à effet entre deux éléments.
- ¹⁹ Même si les descriptions de postes ne sont pas requises, la définition des sous-facteurs et des énoncés ainsi que le jugement porté sur la valeur relative des emplois doivent nécessairement référer aux tâches effectuées dans le cadre du travail.
- ²⁰ La fidélité renvoie à la cohésion du questionnaire et la validité se rapporte à l'assurance que le questionnaire mesure bien ce qu'il est censé mesurer. En d'autres mots, il faut pouvoir se fier aux réponses qui seront faites, s'assurer que ces réponses soient crédibles, représentatives de l'ensemble des caractéristiques ou exigences des emplois considérés.
- ²¹ Voir Tribunal de l'équité salariale de l'Ontario (1991).
- ²² Dans notre processus, les supérieurs immédiats sont invités à compléter un questionnaire distinct de celui complété par le titulaire du poste et non pas à examiner les réponses faites par le titulaire comme c'est le cas dans certaines méthodes. Nous avons ainsi deux sources d'information bien identifiées pour chacune des catégories d'emplois.

-
- ²³ Nous suggérons d'ailleurs que les employés consultent leur description de poste ou procèdent au « listing » de leurs tâches avant de répondre au questionnaire (quelques jours avant).
- ²⁴ On parle de l'effet de halo lorsque l'appréciation de certains sous-facteurs est influencée par une impression générale ou, encore lorsque la cotation d'un sous-facteur est influencée par la cote attribuée à un autre sous-facteur. Un exemple: les efforts mentaux sont jugés peu importants parce que la scolarité requise est peu élevée.
- ²⁵ Voir Julien (1997), p. 4; p. 462.
- ²⁶ La notion de cadre supérieur réfère au personnel de la haute direction, aux cadres dirigeants. Selon le Dictionnaire canadien des relations de travail, les personnes qui peuvent être considérées comme des cadres supérieurs sont investies d'une autorité hiérarchique et dépendent directement soit d'un conseil d'administration, soit du président, soit du directeur général.
- ²⁷ Le nombre de catégories peut être considéré comme un indicateur du niveau de complexité des processus de travail, davantage que le nombre de salariés. Il est à noter que dans les entreprises ciblées, le nombre de catégories est parfois plus élevé dans les PE que dans les ME.
- ²⁸ Voir Dussault (1987), p.56-57.
- ²⁹ Ce graphique est un diagramme de dispersion élaboré à l'aide d'une méthode statistique, l'analyse de régression. Cette formule calcule les points par lesquels la ligne de tendance peut passer et permet de déterminer « les taux de l'équité salariale ».
- ³⁰ L'équité salariale s'intéresse à la valeur relative des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et vise à corriger, le cas échéant, les écarts salariaux discriminatoires. L'équité interne vise à revoir l'ensemble de la classification et de la structure salariale en tenant compte des exigences des emplois et de la valeur relative des différents postes.
- ³¹ Voir Thériault (1999), p. 233.
- ³² Voir Commission de l'équité salariale du Québec (2000).
- ³³ Voir Commission de l'équité salariale du Québec (Info-Équité, mai 2001).
- ³⁴ Voir Gaucher (1994), p. 61.