

**L'ÉQUITÉ SALARIALE: UNE DÉMARCHE
COMPLEXE À PLUSIEURS VOLETS**

REC
JUN 13 1994
RELATIONS INDUSTRIELLES
U. DE M
PAR:

Marie-Thérèse Chicha

JUN 1994

DOCUMENT 94-07

Marie-Thérèse Chicha est professeure agrégée à l'École de relations industrielles.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

"L'équité salariale: une démarche complexe à plusieurs volets"

Résumé

La mise en oeuvre du principe de l'équité salariale c'est-à-dire d'un salaire égal pour un travail de valeur égale sans égard au sexe constitue aujourd'hui un des enjeux principaux des politiques visant l'égalité des femmes sur le marché du travail. Cet article a pour but d'examiner certaines modalités d'application des programmes d'équité salariale et d'indiquer les principes qui doivent être retenus pour que les résultats obtenus se rapprochent le plus possible de l'objectif central de ces programmes. Après avoir présenté un bref aperçu des principaux types de législation en vigueur au Canada et indiqué les fondements et la problématique de l'équité salariale, nous analysons de façon approfondie trois étapes majeures d'un programme d'équité salariale, celle de l'évaluation des emplois, celle des corrections salariales et celle du maintien de l'équité salariale. Chacune de ces étapes présente un défi particulier à ceux qui sont chargés d'élaborer et d'appliquer un programme d'équité salariale. En ce qui a trait à l'évaluation des emplois la neutralité de l'approche est une exigence primordiale dans une perspective d'équité salariale. Nous indiquons la signification concrète de la neutralité à chaque phase de l'évaluation, depuis la formation d'un comité chargé d'évaluer les emplois jusqu'à l'attribution de points aux différents emplois retenus. Quand on passe à l'étape des corrections salariales le défi qui confronte les gestionnaires est de concilier d'une part le souci d'éliminer la discrimination salariale, et d'autre part celui de contenir les coûts financiers de cette démarche pour l'entreprise. Nous examinons comment il se traduit concrètement et quels sont les principaux écueils à éviter. Enfin le maintien de l'équité salariale peut être ardu pour des organisations qui aujourd'hui sont soumises à de multiples changements. Certains de ces changements sont prévisibles et reviennent à intervalles réguliers, tels le renouvellement des conventions collectives; d'autres sont le résultat de progrès technologiques ou de modifications significatives dans le système de rémunération ou dans l'organisation du travail. L'étape du maintien est une question encore très récente qui n'a pas fait l'objet de recherches approfondies; notre analyse consistera à expliquer le type de problèmes rencontrés et à suggérer des pistes de solution.

"L'équité salariale: une démarche complexe à plusieurs volets"

Marie-Thérèse Chicha
Professeure agrégée
École de relations industrielles
Université de Montréal

Introduction

La mise en oeuvre du principe de l'équité salariale c'est-à-dire d'un salaire égal pour un travail de valeur égale sans égard au sexe constitue aujourd'hui un des enjeux principaux des politiques visant l'égalité des femmes sur le marché du travail (OCDE 1991). Ce principe a été reconnu par l'Organisation internationale du travail en 1951; le Québec a été la première juridiction au Canada à mettre en application en 1976 en l'incluant explicitement à l'article 19 de la Charte des droits et libertés de la personne. Il fut suivi par le fédéral en 1978 avec l'article 11 de la Loi canadienne des droits de la personne.

Entre 1976 et la fin des années quatre-vingts l'impact de ces deux législations fut relativement limité (CDPQ 1983; CCDP 1984, 1992a) ceux qui s'intéressaient activement à ces questions étaient surtout les parties impliquées dans des causes de discrimination salariale ainsi qu'un certain nombre de praticiens et de chercheurs. Vers la fin des années quatre-vingts l'entrée en vigueur dans plusieurs provinces, notamment en Ontario, de législations dites proactives, beaucoup plus contraignantes a donné une nouvelle impulsion à l'équité salariale. C'est ainsi qu'en 1992 la Commission des droits de la personne du Québec recommandait au gouvernement l'adoption d'une loi proactive au Québec (Chicha-Pontbriand et Carpentier 1992); en 1993 le Conseil du Statut de la Femme rendait public un avis allant dans le même sens (CSF 1993). L'effet de ce regain d'intérêt pour l'équité salariale est très net puisqu'aujourd'hui un nombre croissant de professionnels des ressources humaines s'en préoccupe

(Larouche 1993; Bourdon, Nadeau, Sivry 1993). De plus alors qu'il y a un certain nombre d'années la question que l'on se posait était celle de la justification des programmes d'équité salariale, aujourd'hui on se tourne plutôt vers le choix des modalités d'application les plus appropriées (Chicha-Pontbriand et Carpentier 1992).

Cet article a pour but d'examiner certaines modalités d'application des programmes d'équité salariale et d'indiquer les principes qui doivent être retenus pour que le résultat se rapproche le plus possible de l'objectif poursuivi. Ceux qui s'occupent des diverses dimensions de l'égalité en emploi constatent généralement très vite que l'équité salariale constitue de loin la dimension la plus complexe à comprendre et à appliquer. Chaque étape de la mise en oeuvre pose des défis particuliers et exige que l'on tienne compte de critères d'ordre très différent: critères statistiques, psycho-sociaux ou financiers par exemple. Nous voulons justement dans cet article illustrer cette démarche propre à l'équité salariale à travers l'examen de certaines étapes majeures de sa mise en application. Le plan que nous adoptons est le suivant: dans une première section pour situer le contexte des programmes d'équité salariale nous présentons un bref aperçu des principaux types de législation en vigueur au Canada; dans une deuxième section nous examinons les fondements et la problématique de l'équité salariale; enfin dans les trois sections suivantes nous analysons de façon approfondie trois étapes majeures d'un programme d'équité salariale, celle de l'évaluation des emplois, celle des corrections salariales et celle du maintien de l'équité salariale.

Aperçu de l'équité salariale au Canada

Avant de passer à la description de la situation de l'équité salariale au Canada il est important de bien la définir: l'équité salariale signifie l'égalité de salaires pour les emplois féminins comparés à des emplois

masculins de valeur égale. Cette définition réfère à trois éléments qui constituent autant d'étapes dans un programme d'équité salariale: la détermination des emplois féminins et masculins dans une organisation donnée, l'évaluation de ces emplois et l'ajustement des salaires des emplois féminins . Elle permet de voir que l'équité salariale va au-delà de la question du salaire égal pour *un travail égal*, qui faisait l'objet de la législation québécoise avant l'entrée en vigueur de la Charte.

Au Canada à l'heure actuelle deux approches législatives relatives à l'équité salariale coexistent: les législations dont l'application repose sur le dépôt de plaintes et celles qui s'appliquent d'office à des catégories d'employeurs désignées par la loi (voir tableau 1). L'appellation "loi proactive" souvent utilisée pour désigner ce dernier type de législation réfère justement au fait que l'application est obligatoire et doit débiter dans chaque entreprise à une date préétablie; elle n'est donc pas liée au dépôt préalable d'une plainte.

Une autre voie qui est possible au Québec et au fédéral est celle des programmes volontaires qui peuvent ou non résulter de négociations patronale-syndicale. Selon Gaucher (1993), entre janvier 1990 et juin 1991, 22.3% des établissements au Québec auraient révisé leurs plans d'évaluation des emplois en tenant compte de l'équité salariale. De plus dans la fonction publique québécoise des plans d'équité salariale portant sur certaines catégories d'emploi ont été négociés entre le Conseil du Trésor et les centrales syndicales.

Les données disponibles étant parfois incomplètes il n'est pas facile de comparer les résultats des lois proactives et des lois fonctionnant sur le modèle des plaintes ; cependant certains indices laissent croire que les lois proactives sont plus efficaces pour atteindre rapidement l'objectif d'équité salariale tout en

TABLEAU 1

Résumé des lois canadiennes sur l'équité salariale

	QUÉBEC	FÉDÉRAL	YUKON	MANITOBA	ONTARIO	NOUVELLE-ÉCOSSE	ILE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	NOUVEAU-BRUNSWICK
Modèle	Plainte	Plainte	Plainte	Proactif	Proactif	Proactif	Proactif	Proactif
Entrée en vigueur	1975	1978	1987	1985	1988	1989	1988	1990
Employeurs visés	Secteurs public et privé	Secteurs public et privé sous juridiction fédérale	Secteur public	Fonction publique et organismes gouvernementaux	Tous les employeurs ayant plus de 10 employés	Secteurs public et parapublic, universités, municipalités	Secteurs public et parapublic	Secteurs publics et certains organismes gouvernementaux

réglant un plus grand nombre de cas. Au Manitoba où la loi proactive est entrée en vigueur en 1985, on a pu constater qu'en l'espace d'environ cinq à six ans l'équité salariale avait été appliquée dans la fonction publique, les sociétés de la Couronne et les universités (voir tableau 2); en Ontario où la loi est entrée en vigueur en 1988 on estime qu'à l'heure actuelle 50% des compagnies couvertes par la loi auraient terminé l'application du programme d'équité salariale².

À titre de comparaison, des plaintes déposées en 1981 auprès de la Commission des droits de la personne du Québec relativement à des emplois de professionnels dans la fonction publique étaient encore en cours d'enquête au début de 1994; de même des enquêtes relatives à l'équité salariale dans le secteur public et parapublic qui ont commencé en 1988 ne sont pas encore terminées. Dans ces deux cas la lenteur des procédures s'explique en grande partie par le caractère très conflictuel du processus d'équité salariale lorsqu'il est basé sur des plaintes. Au niveau fédéral un comité conjoint patronal-syndical a été créé en 1985 pour établir les bases de l'équité salariale dans l'ensemble de la fonction publique. Les négociations ayant abouti à une impasse, des plaintes ont été déposées devant la Commission canadienne des droits de la personne qui après étude du dossier a décidé de le référer au Tribunal des droits de la personne; en date de mars 1994 le Tribunal avait déjà siégé 190 jours sur ce sujet et le montant total des frais encourus uniquement dans le cadre des auditions était estimé à plus de 2 millions de dollars³.

Il faut cependant reconnaître que même les lois proactives ont des limites; par exemple en raison de certaines dispositions initiales de la loi ontarienne un grand nombre de femmes travaillant dans des secteurs à majorité féminine, industries du vêtement, garderies, vente au détail ne pouvait bénéficier de

TABLEAU 2

Résultats de l'équité salariale au Manitoba

DOMAINE D'APPLICATION	FONCTION PUBLIQUE	UNIVERSITÉS	SOCIÉTÉS DE LA COURONNE
Date d'achèvement du programme	1990	1991	1992
Nombre d'employés couverts ^a	5000 (n.d.)	1950 (26%)	3324 (26.6%)
Montant de l'ajustement	1.87\$/h	2.01\$/h	n.d.
Pourcentage total de la masse salariale	n.d.	2.33%	1.97%

Source: Update on Pay Equity. Province of Manitoba. feb. 1994, non publié.

a: les chiffres entre parenthèses indiquent la proportion d'employés ayant reçu des ajustements d'équité salariale.

rajustements salariaux (Commission de l'équité salariale de l'Ontario 1989); la loi ayant été amendée en 1993 ce problème devrait théoriquement être corrigé. On a également constaté en Ontario que plusieurs différends relatifs à l'une ou l'autre étape d'un programme d'équité salariale se retrouvaient devant le Tribunal de l'équité salariale. On ne dispose pas encore de données permettant de calculer le pourcentage de programmes faisant l'objet de litiges par rapport à l'ensemble des programmes mis en oeuvre dans les entreprises ontariennes.

La diversité des approches appliquées dans les différentes juridictions (par plaintes, proactives, volontaires unilatérales ou volontaires négociées) ainsi que l'activité soutenue qui a lieu depuis quelques années fait en quelque sorte du Canada un laboratoire unique sur le plan international pour la mise en oeuvre de l'équité salariale.

Fondements et problématique de l'équité salariale

Le constat qui est à l'origine des législations relatives à l'équité salariale est l'écart significatif et persistant entre le salaire moyen des femmes et le salaire moyen des hommes: entre 1967 et 1991, soit en 24 ans il est passé de 58.4% à 69.6% (voir tableau 3). Une moitié de cet écart serait due à la discrimination salariale et l'autre moitié à d'autres facteurs tels que le plus faible taux de syndicalisation des femmes ou le fait qu'en moyenne elles ont moins d'ancienneté que les hommes (Edgecombe Robb 1987; Gunderson 1986).

TABLEAU 3

***Évolution du ratio entre le salaire moyen
des hommes et des femmes travaillant à plein temps, Canada 1967 - 1991***

ANNÉE	1967	1971	1976	1981	1986	1991
RATIO	58,4%	59,7%	59,1%	63,7%	65,8%	69,6%

Source: Statistique Canada (1993), cat. 71-534F.

L'objectif propre à l'équité salariale est de corriger la sous-évaluation des emplois féminins et son effet sur les salaires (Weiner et Gunderson 1990). Bien que les écarts salariaux hommes-femmes puissent avoir plusieurs causes, telle que la plus grande proportion de femmes travaillant à temps partiel, les programmes d'équité salariale ont uniquement pour but d'éliminer les écarts qui sont attribuables à la sous-évaluation des emplois féminins. Le principe de base de l'équité salariale est que la rémunération doit être fonction du contenu d'un emploi et non du sexe des travailleurs qui traditionnellement l'occupent.

On peut parler d'emplois féminins et d'emplois masculins parce que le marché du travail se caractérise encore par une forte ségrégation professionnelle selon le sexe: les femmes et les hommes occupent des emplois nettement différents tels que secrétaires, infirmières, caissières d'un côté, plombiers, policiers, soudeur de l'autre. Or, on a constaté que plus il y a de femmes dans une occupation, plus le salaire versé est faible. Une étude effectuée aux États-Unis a montré que chaque pourcentage additionnel de femmes dans une occupation avait pour effet de baisser de 42\$ le salaire annuel (Chicha-Pontbriand et Carpentier 1992). Ce lien inverse entre salaire attaché à un emploi et importance de présence des femmes dans cet emploi est essentiellement dû aux préjugés et stéréotypes qui affectent encore l'image de la femme sur le marché du travail, par exemple :

- le salaire des femmes n'est qu'un salaire d'appoint;
- leurs emplois sont peu exigeants;
- les compétences requises pour les occuper ne sont pas acquises par l'expérience mais sont innées (patience, dextérité manuelle, aptitude aux relations interpersonnelles).

La problématique de l'équité salariale vient justement de l'importance de ces préjugés qui entraînent une

sous-évaluation des emplois féminins. Pour corriger cette dernière il faut bien identifier les préjugés sexistes et leur influence sur les diverses étapes de détermination des salaires. De là vient un des défis majeurs de l'équité salariale qui est une démarche techniquement complexe dans laquelle s'insère imperceptiblement l'influence de variables de nature psycho-sociales ou historiques. C'est cette première dimension de la problématique de l'équité salariale qui sera analysée à l'étape de l'évaluation des emplois⁴.

Un deuxième défi auquel est confronté un programme d'équité salariale est de concilier d'une part le souci d'éliminer la discrimination salariale, et d'autre part celui de contenir les coûts financiers de cette démarche pour l'entreprise. Nous verrons plus loin comment cet autre aspect de la problématique de l'équité salariale se traduit concrètement à l'étape des corrections salariales et quels sont les principaux écueils à éviter.

Enfin la troisième dimension de cette problématique est de maintenir de façon durable l'équité salariale dans des organisations qui aujourd'hui sont soumises à de multiples changements. Certains de ces changements sont prévisibles et reviennent à intervalles réguliers, tels le renouvellement des conventions collectives; d'autres sont le résultat de progrès technologiques ou de modifications significatives dans le système de rémunération ou dans l'organisation du travail. Dans un tel contexte mouvant le maintien des résultats de l'équité salariale n'est pas nécessairement facile. C'est là un autre défi majeur que nous examinerons dans la dernière section. Étant donné qu'il s'agit d'une étape encore très récente qui n'a pas fait l'objet de recherches approfondies notre analyse sera plus succincte que pour les étapes précédentes; elle consistera principalement à expliquer le type de problèmes rencontrés et à suggérer des pistes de solution.

L'évaluation des emplois

L'étape de l'évaluation des emplois permet d'ordonner ceux-ci aux fins de fixation des niveaux de salaire; cette étape fait intervenir à plusieurs reprises des jugements subjectifs (Thériault 1991; Eyraud 1993) que ce soit par exemple dans la perception du degré d'effort requis dans un poste spécifique ou bien dans l'importance attribuée à un type particulier de qualification. C'est pourquoi un principe important à retenir tout au long de cette étape est celui de la neutralité. Celle-ci a fait l'objet d'un certain nombre de travaux et d'analyses (Treiman et Hartmann 1981; Weiner et Gunderson 1990; PER 1991; Gaucher 1993). Une démarche neutre est une démarche qui analyse et évalue de la même façon les emplois féminins et les emplois masculins sans se laisser influencés par les préjugés et les pratiques traditionnelles. Nous examinerons ici la signification que revêt la neutralité durant les principales phases de l'évaluation des emplois, soit:

- la formation d'un comité chargé d'évaluer les emplois;
- la collecte des renseignements relatifs aux emplois;
- l'élaboration d'un plan d'évaluation;
- le choix entre un plan unique et des plans multiples;
- l'attribution de points aux emplois.

Formation d'un comité

La formation d'un comité responsable de l'évaluation des emplois est une pratique courante; traditionnellement ce comité a pour unique objectif d'évaluer les emplois et il est formé de gestionnaires et de superviseurs, parfois également de représentants syndicaux; en matière d'équité salariale un autre

objectif s'ajoute au précédent, celui de vérifier que les biais sexistes sont éliminés du processus d'évaluation (Weiner et Gunderson 1990); l'équité salariale exigeant une nouvelle façon de voir les tâches, notamment les tâches féminines, il est nécessaire en premier lieu de *diversifier la composition du comité* afin d'y intégrer des perspectives différentes. Selon Thériault (1991) ce comité devrait être composé d'hommes et de femmes dans une proportion qui reflète celle des emplois visés, ainsi que de représentants des différents services, divisions et niveaux hiérarchiques. En effet un groupe de personnes venant d'horizons divers peut tirer partie des différents points de vue exprimés pour identifier et éliminer les biais sexistes (Commission de l'équité salariale de l'Ontario 1989).

Cependant la diversification à elle seule ne suffit pas; en effet plusieurs constats ont été faits au sujet de la dynamique de ces comités (Acker 1987): par exemple qu'un membre influent et qualifié en matière d'évaluation pouvait orienter de façon déterminante l'opinion des autres membres; également que l'opinion des femmes était parfois ignorée. De plus les membres du comité dans la mesure où ils sont employés par l'organisation sont conscients des salaires et de la hiérarchie et leur évaluation peut être influencée par ces connaissances (PER 1991). C'est pourquoi il est considéré indispensable pour garantir la neutralité de la démarche *que les membres du comité aient reçu une formation leur permettant d'identifier et d'éviter les préjugés sexistes* (NCPE 1993).

Collecte des renseignements relatifs aux emplois

Cette étape consiste à décrire le contenu des divers emplois de la façon la plus complète et la plus objective possible. Elle constitue la pierre angulaire du processus d'équité salariale: en effet si on omet une dimension d'un emploi tous les calculs subséquents en seront affectés et résulteront en une sous-estimation de la valeur et du salaire de l'emploi en question.

Les conditions nécessaires à la neutralité de cette phase sont de trois ordres (PER 1991):

- en premier lieu *il faut rendre visible le contenu des emplois féminins* dont certains aspects sont souvent ignorés;
- en deuxième lieu *il faut recueillir les renseignements de façon précise* pour l'ensemble des emplois retenus;
- enfin il est important *que les données obtenues soient exhaustives* pour l'ensemble des emplois.

À titre d'illustration du premier point on a constaté que l'utilisation d'équipements dans les emplois féminins est souvent minimisée dans les descriptions traditionnelles de tâches; ceci a pour effet d'entraîner une sous-évaluation de certains emplois tels que ceux de secrétaires qui utilisent couramment ordinateur ou télécopieur; cette sous évaluation peut également affecter les emplois d'infirmières qui doivent surveiller des appareils complexes tels que respirateur ou moniteur cardiaque (Commission de l'équité salariale de l'Ontario 1989).

En ce qui concerne la précision et le caractère exhaustif des renseignements recueillis les recherches ont montré que la description des emplois est influencée par les attitudes et les perceptions de ceux qui l'effectuent; les femmes autant que les hommes partageraient ces préjugés au sujet des emplois. Par exemple les travailleuses auraient tendance à décrire leurs tâches de façon assez succincte, contrairement aux travailleurs qui décriraient de façon plus complète les différentes composantes de leur emploi (Steinberg et Haignere 1985). De même elles utiliseraient des verbes plus faibles, par exemple "coordonner" au lieu de "diriger" d'où une évaluation plus faible de leur emploi (NCPE 1993). Afin

d'éviter ces écueils il est conseillé de *recueillir les informations relatives aux emplois auprès de diverses sources*: gestionnaires des ressources humaines, superviseurs, titulaires des emplois à évaluer.

Généralement les informations peuvent être obtenues au moyen de questionnaire ouvert ou fermé. Dans un questionnaire ouvert les questions sont posées de façon très générale et le répondant peut détailler ses réponses à son gré; dans un questionnaire fermé les questions portent au contraire sur des aspects très précis des tâches .

En matière d'équité salariale, la tendance est de recourir à un *questionnaire fermé* afin de minimiser les différences dues au sexe ainsi qu'aux aptitudes de rédaction et de conceptualisation (PER 1991). En effet un questionnaire ouvert comportant des questions du type: "décrivez les responsabilités les plus importantes de votre travail", favorise les emplois de professionnels qui ont l'habitude de rédiger des analyses et des rapports détaillés; à l'inverse il défavorise les emplois qui ne développent pas les aptitudes conceptuelles et rédactionnelles tels que les emplois de commis ou de caissière, dans lesquels on retrouve un très grand nombre de femmes (Steinberg et Haignere 1985). Le choix qui a été fait pour le plan d'équité salariale de l'École des Hautes Études Commerciales a été justement de recourir à un questionnaire fermé (David-McNeil et Boies 1993). Dans un jugement récent le Tribunal de l'équité salariale de l'Ontario a souligné qu'il est préférable d'utiliser un questionnaire fermé car il permet un traitement comparable des emplois féminins et masculins⁵.

ENCADRÉ 1

Différences entre une question ouverte et une question fermée

Question ouverte

L'emploi d'équipements constitue-t-il une tâche importante de votre emploi?

Question fermée

L'emploi d'équipements constitue-t-il une tâche importante de votre emploi? (Noter que les équipements peuvent comprendre les appareils suivants: ordinateur, photocopieur, télécopieur, moniteur cardiaque, respirateur).

- * je n'utilise pas d'équipements.
 - * j'utilise un équipement mais je ne le répare pas.
 - * je répare seulement des problèmes mineurs: feuilles bloquées dans une photocopieuse par exemple.
 - * je répare aussi des problèmes majeurs.
-

Élaboration du plan d'évaluation

Dans la séquence de l'évaluation des emplois cette phase peut précéder ou suivre celle que nous venons d'exposer. La nécessité de bien vérifier la neutralité des plans d'évaluation découle du fait que ces outils ont à l'origine été conçus à des fins autres que l'équité salariale. Les premiers plans ont été élaborés durant les années trente mais ce n'est que dans les années quarante qu'ils se sont réellement développés (Thériault 1991). Leur raison d'être était principalement d'établir et de justifier une hiérarchie entre les emplois d'une entreprise, emplois qui à l'époque étaient presque exclusivement masculins. Selon des enquêtes récentes environ 75% des organisations au Canada (Thériault 1991) et 80% au Québec (Gaucher 1993) auraient des plans d'évaluation.

La question qui se pose en premier lieu est *le choix du type de plan* que l'organisation désire utiliser. Il existe deux grands types de méthodes d'évaluation, les méthodes globales et les méthodes analytiques (Thériault 1991). Les méthodes globales consistent à ranger ou ordonner les emplois généralement à partir d'un critère unique, par exemple la compétence; elles ne nécessitent pas une description détaillée des tâches. Les méthodes analytiques au contraire décomposent les diverses dimensions des emplois et sont basées sur l'utilisation de plusieurs critères. Près de 80% des plans utilisés au Canada s'inspirent d'une méthode analytique, la méthode par points (appelée parfois méthode par points et facteurs).

Une fois le type de plan choisi il est nécessaire *d'identifier les critères d'évaluation ou facteurs* qui seront retenus. Certaines législations telles que la Loi canadienne des droits de la personne ou la Loi ontarienne sur l'équité salariale retiennent quatre facteurs: les responsabilités, les compétences, l'effort et les conditions de travail; d'autres comme la Charte québécoise ne donnent pas de précision. Chaque facteur peut revêtir différentes dimensions, par exemple la responsabilité peut s'appliquer à des personnes

ou des équipements, l'effort peut être physique ou mental. C'est pourquoi chaque facteur est réparti en plusieurs sous-facteurs (voir encadré 2).

Durant cette phase également certaines dimensions du contenu des emplois féminins peuvent être ignorées ou minimisées parce que l'on a tendance à les percevoir comme des aptitudes innées des femmes. À titre d'exemple dans la fonction publique du Manitoba l'emploi le moins bien rémunéré comportait des tâches identifiées au rôle maternel; il s'agissait de l'emploi de surveillant de petits groupes d'enfants handicapés dont les tâches principales consistaient à nourrir, vêtir, donner le bain et inculquer une certaine autonomie aux enfants. L'application de la grille d'évaluation non-sexiste à cet emploi a mis en évidence l'importance des qualifications, de l'effort mental et physique, facteurs qui avaient été ignorés. L'ajustement salarial qui s'ensuivit fut de 3 \$ de l'heure soit une augmentation de 30% (Weiner et Gunderson 1990).

Une étude systématique des sous-facteurs retenus dans divers plans d'évaluation a indiqué que certains sous-facteurs typiques des emplois féminins sont ignorés ou minimisés (voir encadré 3).

Enfin une autre source de distortion que l'on peut retrouver dans certains plans d'évaluation est la prise en compte d'une même activité de différentes façons et plusieurs fois; par exemple la description du sous facteur effort physique dans un plan mentionnait:

-capacité de soulever et de transporter des objets lourds

-volonté de soulever et transporter des objets lourds

ENCADRÉ 2

Exemples de facteurs et sous-facteurs

RESPONSABILITÉS

- au niveau financier
- au niveau de la machinerie et des équipements
- au niveau des personnes

COMPÉTENCES

- expérience en emploi
- formation académique ou professionnelle

EFFORT

- mental (exemple: concentration, complexité des tâches)
- physique (exemple: force, soulèvement divers objets, attention visuelle)

CONDITIONS DE TRAVAIL

- position de travail
 - environnement physique (exemple : bruit, poussière, température)
 - risque de contamination ou de maladies
 - stress
-

ENCADRÉ 3

Exemples d'éléments de l'emploi souvent oubliés

RESPONSABILITÉS

- protection du caractère confidentiel des dossiers;
- prise en charge des conséquences d'erreurs pour l'entreprise.

COMPÉTENCES

- dextérité manuelle exigée pour exécuter des injections, dactylographier;
- formation et orientation du personnel nouvellement embauché.

EFFORT:

- adaptation à l'évolution rapide de la technologie bureautique et industrielle;
- prestation de services nombreux et simultanés à plusieurs personnes ou départements.

CONDITIONS DE TRAVAIL

- stress causé par le bruit dans un aménagement ouvert ou par le surpeuplement d'un bureau;
 - travaux amenant à soulever des poids et à se plier fréquemment (par exemple: travail en garderie).
-

Ceci était pris en compte de nouveau dans le facteur conditions de travail. Il s'agit d'une entorse à la neutralité dans la mesure où cette pratique s'appliquait aux caractéristiques des emplois masculins et non à celles des emplois féminins de l'organisation.

Une fois les facteurs et sous-facteurs choisis *il est nécessaire de les pondérer* car ils ne sont pas tous d'égale importance pour l'entreprise. Cette pondération indique de façon synthétique les valeurs de l'entreprise, ce qu'elle a choisi de rémunérer (Arvey 1987); par exemple une entreprise de services informatiques attribuera un poids plus élevé au facteur qualification qu'une usine de produits plastiques et vice-versa pour le facteur conditions de travail.

Une comparaison entre plusieurs entreprises montre par exemple que le poids du facteur responsabilité des ressources peut varier entre 8% et 13%, celui de l'effort mental entre 3% et 12%. Le tableau 4 qui suit démontre les écarts pouvant survenir dans diverses organisations à ce chapitre.

La pondération, tout en reflétant fidèlement les objectifs de l'entreprise, peut avantager de façon marquée les emplois féminins ou masculins: par exemple un poids important peut être attribué au sous-facteur "soins des personnes" dans un centre d'accueil. On ne peut conclure dans ce cas qu'il y a entorse à la neutralité car c'est justifié par la mission de l'organisme. Par contre si cela n'est pas justifié et que l'on constate que la pondération avantage systématiquement les facteurs associés aux emplois féminins ou masculins, il y a lieu à ce moment de réviser attentivement le système qui a été retenu (Weiner et Gunderson 1990).

TABLEAU 4**Exemples de pondération¹**

	Valeur la plus élevée (%)	Valeur la moins élevée (%)	Nombre d'entreprises
RESPONSABILITÉS			
● Responsabilité des ressources	13.0	8.0	4
● Prise de décisions	14.0	8.0	10
● Responsabilité de tiers	14.0	6.0	12
COMPÉTENCES			
● Dextérité/habilité manuelle	5.75	3.0	9
● Expérience	28.0	10.0	13
● Communication	13.0	7.5	12
EFFORT:			
● Effort mental	12.0	3.0	13
● Effort physique	10.0	3.0	12
● Cadence d'exécution	5.0	5.0	2
CONDITIONS DE TRAVAIL			
● Environnement physique	10.0	3.0	13
● Situations imprévues	5.0	3.0	5
● Horaire et déplacement	7.0	3.0	4

1. Traduction libre

Source: Pay Equity Guide, vol. 4, no. 11, novembre 1991

Enfin *chacun des facteurs ou sous-facteurs est réparti en différents niveaux* selon son intensité ou son degré de difficulté (Arvey 1987); par exemple le niveau le plus élevé des qualifications serait un titre professionnel ou un diplôme de 3ème cycle alors que le niveau le plus faible pourrait être un diplôme d'études secondaires.

On a pu observer dans certains cas que les degrés de complexité sont relativement nombreux et bien différenciés pour les caractéristiques des emplois masculins contrairement à ceux des emplois féminins. Une plus grande différenciation permet de tenir compte de la complexité ou de l'enrichissement accrus d'une tâche et donc d'adapter la rémunération en conséquence. Il est important pour respecter le critère de neutralité de vérifier si cette disparité de traitement est réelle ou si elle résulte plutôt de l'influence de préjugés.

Attribution de points aux emplois

Cette phase consiste à appliquer le plan d'évaluation aux caractéristiques des emplois identifiées lors de la phase de collecte des renseignements. On obtient ainsi le nombre de points rattachés à chaque emploi de l'organisation. On constate ici le rôle essentiel du comité puisque le pointage d'un même emploi peut significativement varier selon le membre du comité qui l'effectue.

Le rôle des perceptions est ici très important et peut dans certains cas entraver la neutralité de la démarche. Un exemple bien documenté du rôle des perceptions est *l'effet de halo* selon lequel en attribuant des points aux caractéristiques d'un emploi on peut être influencé par son niveau élevé de responsabilité ou de compétence ou par le prestige plus ou moins élevé de la famille d'emplois à laquelle il se rattache - professionnels comparés aux employés de bureau (Steinberg et Haignere 1985). Cet effet

peut être évité ou minimisé en effectuant le pointage facteur par facteur plutôt qu'emploi par emploi; là où cette procédure n'est pas possible on peut à tout le moins déterminer l'ordre de pointage des emplois au hasard plutôt que de le déterminer par famille d'emplois (Weiner et Gunderson 1990).

Le recours à un comité diversifié tel que mentionné plus haut se comprend particulièrement dans ce contexte; cependant, par définition presque, un comité diversifié risque d'aboutir à des pointages divergents. Il existe alors deux façons d'arriver au résultat final c'est-à-dire à un seul pointage par emploi : une méthode purement arithmétique qui consiste à calculer la moyenne des pointages et une méthode consensuelle où le résultat final est obtenu au terme de discussions entre les membres du comité; cette dernière méthode peut s'avérer particulièrement coûteuse en terme de temps si les membres du comité ne parviennent pas à s'entendre facilement. Il est intéressant de noter que selon certains auteurs les pointages obtenus selon l'une ou l'autre méthode ne diffèrent pas (Déom et Mercier 1992).

Plan unique ou plans multiples

Une situation qui est relativement fréquente est celle où une entreprise a déjà plusieurs plans d'évaluation avant d'entreprendre la démarche d'équité salariale ou lorsque dans le cadre de cette démarche elle veut adopter un plan différent par famille d'emplois ou par unité d'accréditation syndicale. Certains auteurs (Steinberg et Haignere 1985) considèrent que cela est incompatible avec l'objectif d'équité salariale. Leur opinion s'appuie sur deux arguments: d'une part les unités d'accréditation reflètent souvent une ségrégation des emplois basées sur le sexe - par exemple syndicat essentiellement féminin des employés de bureau et syndicat essentiellement masculin des cols bleus; d'autre part les syndicats ont eu historiquement un pouvoir de négociation différent qui explique en partie l'inégalité salariale entre les hommes et les femmes. Or, lorsque l'on accepte la coexistence de plusieurs plans les comparaisons entre

emplois vont se faire d'abord à l'intérieur d'une même unité d'accréditation, ce qui risque de perpétuer l'inégalité salariale.

Dans la fonction publique manitobaine au moment de l'entrée en vigueur de la loi proactive sur l'équité salariale, cinq unités d'accréditation existaient dont une seule comprenait des emplois féminins; un plan unique a été élaboré et appliqué à l'ensemble des emplois (Weiner et Gunderson 1990). La Commission des droits de la personne du Québec s'est également prononcée pour l'adoption d'un plan unique par entreprise (Chicha-Pontbriand et Carpentier 1992).

Les arguments en faveur d'un plan unique nous semblent convaincants; cependant il faut reconnaître que parvenir à un accord sur un plan unique entre plusieurs syndicats et l'employeur n'est pas toujours une tâche facile et peut retarder considérablement la mise en oeuvre de l'équité salariale. Une solution possible serait de relier les différents plans entre eux en identifiant un petit nombre d'emplois équivalents d'un plan à l'autre. Une fois ces équivalences faites on peut les utiliser comme points de repère pour comparer les emplois appartenant à des plans différents (Weiner et Gunderson 1990).

En résumé nous avons vu que l'étape d'évaluation des emplois se déroule en plusieurs phases successives allant de la formation d'un comité au pointage des emplois en passant par la collecte des informations et par l'élaboration du plan d'évaluation. Le déroulement et le contenu de ces phases ne sont pas propres à l'équité salariale et font partie des systèmes de rémunération depuis de nombreuses années; ce qui est nouveau et spécifique à l'équité salariale c'est de rechercher la neutralité, c'est-à-dire d'analyser et d'évaluer de la même façon les emplois féminins et les emplois masculins en identifiant et éliminant les pratiques et les préjugés qui ont historiquement conduit à une sous-évaluation du travail des femmes (voir encadré 2). Une fois l'évaluation terminée et les emplois classés selon leur valeur on passe alors à l'étape

suivante, celle de la correction des inégalités salariales.

Correction des inégalités salariales

L'objectif visé par cette étape est d'égaliser les salaires des emplois féminins à ceux des emplois masculins qui ont une même valeur et donc de réaliser à proprement parler l'équité salariale. Comme nous l'avons déjà mentionné, le défi majeur de cette étape est de concilier la nécessité d'éliminer la discrimination salariale et le désir de contenir les coûts financiers de cette démarche pour l'organisation.

Cette étape n'a pas fait l'objet d'autant d'études que la précédente quant aux critères à observer pour être conforme à l'équité salariale. Une tendance générale qui se dégage est d'adopter une méthodologie qui soit suffisamment flexible pour ne pas restreindre la portée de l'équité salariale. Par flexibilité on entend ici une méthodologie qui puisse tenir compte des caractéristiques spécifiques des emplois dans une entreprise donnée. Au départ il faut souligner l'ambivalence de la flexibilité dans la phase des corrections salariales. Elle peut permettre de mieux atteindre l'objectif de l'équité salariale mais inversement elle peut permettre aussi de mieux le contourner là où l'engagement envers un tel objectif est mitigé.

L'étape de la correction des inégalités salariales se déroule essentiellement en deux phases: en premier lieu, il est nécessaire d'estimer les écarts salariaux entre emplois féminins et masculins ayant une même valeur; en deuxième lieu, il faut procéder aux ajustements salariaux.

ENCADRÉ 4

Principaux critères à observer lors de l'évaluation des emplois

Formation d'un comité	Diversité et représentativité des membres Formation spécifique
Collecte des renseignements	Description précise et exhaustive des tâches Diverses sources d'informations Questionnaire fermé
Elaboration du plan	Reconnaître les facteurs ignorés dans les emplois féminins Vérifier la présence de biais systématiques dans la pondération Niveaux également détaillés
Attribution de points	Éviter l'effet de halo
Plan unique ou multiple	Préférer un plan unique ou établir des points de repères ou passerelles

Estimation des écarts salariaux

L'estimation des écarts salariaux pose au départ la *question de la définition du salaire* qui sera utilisé. Certaines législations exigent que le salaire soit défini de façon large incluant les avantages sociaux ainsi que tout autre bénéfice monétaire ou en nature qui ne fait pas partie de la définition traditionnelle des avantages sociaux mais qui est reçu en contrepartie du travail, tels que l'usage d'une auto ou les indemnités de licenciement. C'est le cas notamment de la Loi canadienne des droits de la personne et de la Loi ontarienne sur l'équité salariale. Au Québec par contre l'article 19 de la Charte ne définit pas le salaire qui doit être pris en compte.

L'ensemble des avantages reliés à un emploi reflète la valeur réelle qu'un employeur attribue à cet emploi; par conséquent il serait paradoxal dans une perspective d'équité salariale de réaliser l'égalité des taux de salaire entre emplois féminins et masculins équivalents et de maintenir une disparité quant aux autres éléments.

Un autre aspect important qu'il faut examiner ici dans la perspective de l'équité salariale est celui de *la méthode de mesure des écarts salariaux*. Il existe deux types de méthodes, les méthodes individuelles et les méthodes collectives; les méthodes individuelles consistent à comparer le salaire d'un emploi féminin à celui d'un emploi masculin équivalent; c'est la méthode couramment utilisée lorsqu'une travailleuse ou un groupe de travailleuses faisant partie d'un même corps d'emploi dépose une plainte en discrimination salariale; généralement les plaignantes identifient un corps d'emploi masculin qu'elles jugent équivalent au leur et comparent leur salaire respectif. Le graphique 1 illustre le principe de cette méthode de comparaison. C'est aussi la méthode qui a été retenue par la loi ontarienne et qui a entraîné des lacunes importantes dans l'atteinte de l'équité salariale comme nous l'avons mentionné plus haut.

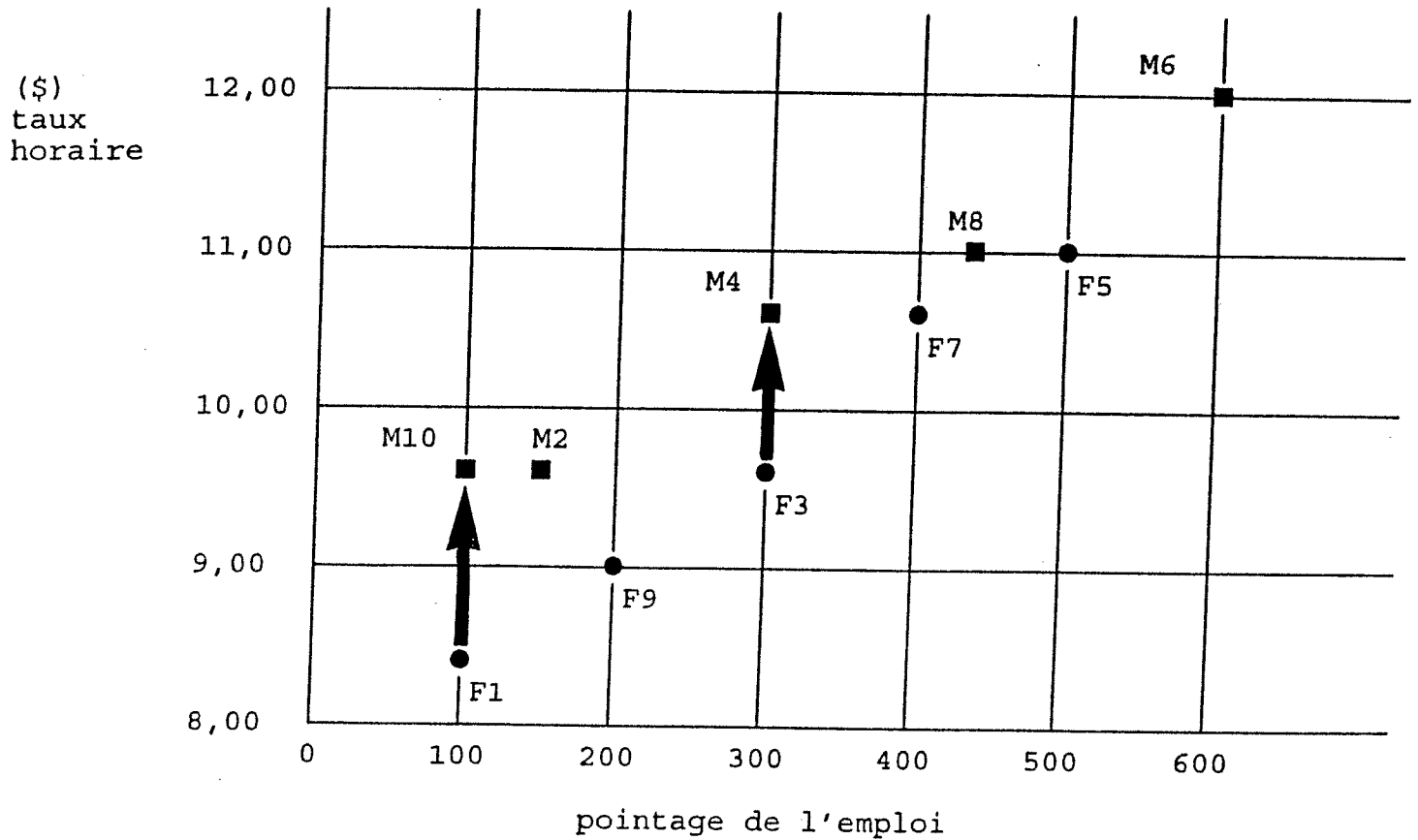
Les limites de cette approche viennent du fait qu'il n'existe pas toujours dans les organisations un emploi masculin équivalent à chaque emploi féminin; le fait qu'un emploi féminin reçoive un ajustement d'équité salariale dans une organisation donnée devient alors tributaire de l'existence d'un emploi masculin comparable. L'impact négatif de cette méthode a été observé dans deux types d'organisations: en premier lieu, celles où la plupart des emplois féminins sont des emplois d'exécution ou subalternes alors que la plupart des emplois masculins sont des emplois de supervision ou de gestion et, en deuxième lieu, les secteurs où la très grande majorité des emplois sont féminins, par exemple les garderies, la vente au détail ou la fabrication de vêtements.

Le deuxième type de méthode permet d'éviter cet inconvénient puisqu'il est basé sur des comparaisons collectives entre les emplois féminins et un ensemble d'emplois masculins. Le graphique 2 représente le principe de base de cette approche, la droite MM' indiquant la tendance des salaires des emplois masculins⁶. On peut voir que même s'il n'existe aucun emploi masculin ayant la même valeur que l'emploi féminin F, il y a moyen de calculer l'écart salarial qui est la distance verticale entre F et la droite de référence. C'est cette méthode qui est préférée par la Commission canadienne des droits de la personne. Une variante de la méthode précédente consiste à tracer également une droite pour les emplois féminins; pour chacun de ces derniers l'écart salarial correspond alors à la distance entre les deux droites.

Il est important dans une perspective de réalisation de l'équité salariale que la droite de référence MM' soit construite uniquement à partir des salaires des emplois masculins; une telle exigence est d'ailleurs mentionnée dans la juridiction fédérale⁷. Pourquoi est-elle nécessaire? Parce que justement la raison d'être de l'équité salariale est de corriger les salaires des emplois féminins qui sont sous payés par rapport aux emplois masculins équivalents. Il serait donc paradoxal de comparer les salaires des emplois féminins à une moyenne comprenant aussi bien les salaires féminins que masculins. On voit sur le

GRAPHIQUE 1

COMPARAISON PAR PAIRE

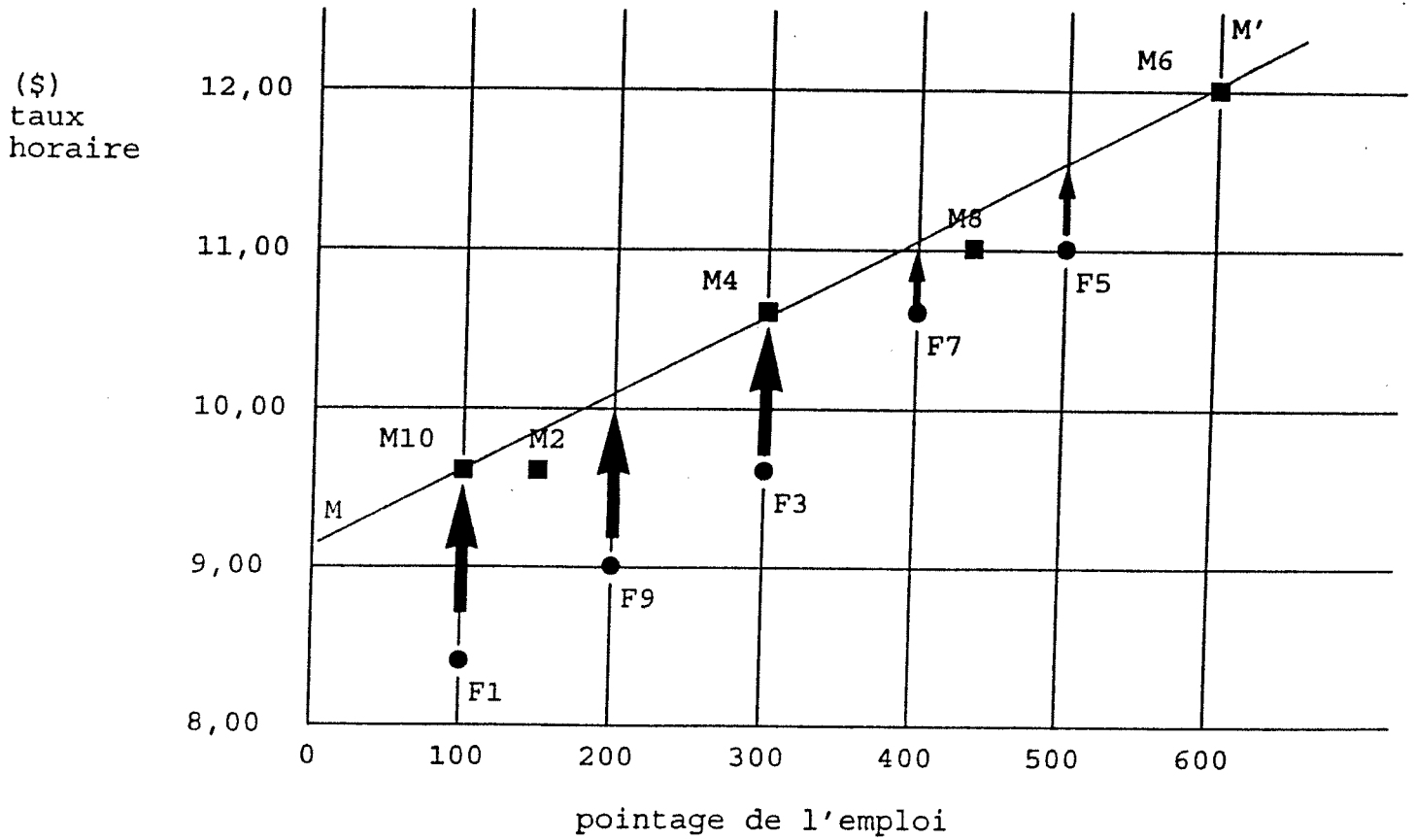


- emploi masculin
- emploi féminin

Source: Bureau de l'équité salariale du Manitoba, 1991

GRAPHIQUE 2

COMPARAISON EMPLOI A COURBE



- emploi masculin
- emploi féminin

Source: Bureau de l'équité salariale du Manitoba, 1991.

graphique 3 que la droite de référence établie à partir d'une moyenne des salaires féminins et masculins MF est située en dessous de celle qui incluerait uniquement les salaires masculins.

Correction des écarts salariaux

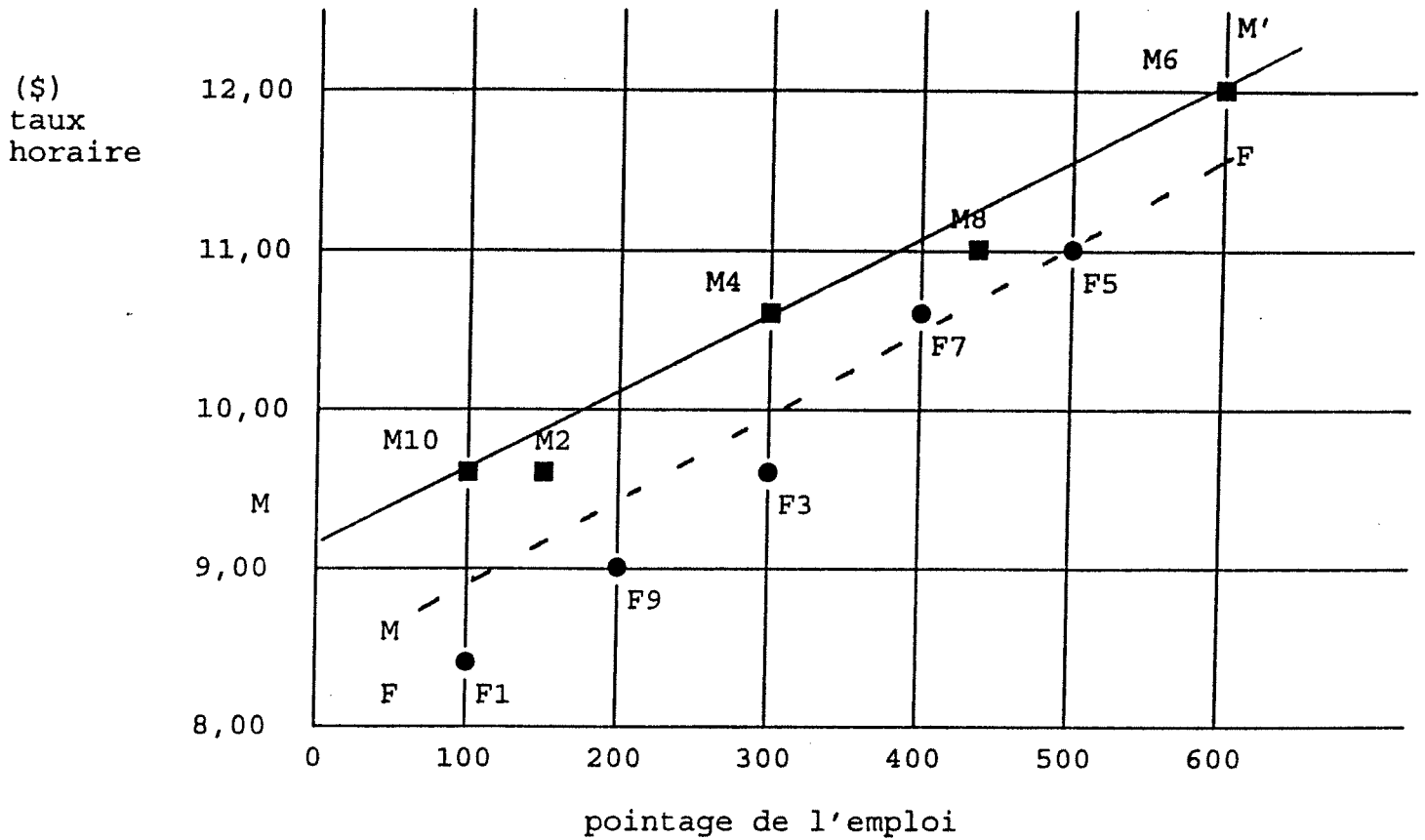
À première vue, une fois que les écarts à combler ont été mesurés, leur correction ne devrait pas poser de difficultés. Les expériences effectuées jusqu'ici ont cependant indiqué que deux séries de questions se posent: la première a trait à la structure des échelles salariales et la seconde aux modalités de l'ajustement, c'est-à-dire à son montant et son étalement.

En ce qui concerne *la structure des échelles salariales* elle diffère parfois entre emplois masculins et emplois féminins: par exemple ces derniers ont dans certains cas des échelles beaucoup plus longues avec une différenciation assez faible entre les échelons; l'atteinte du maximum de l'échelle prend par conséquent beaucoup plus de temps que pour les emplois masculins. Ajuster les salaires des emplois féminins sans corriger la structure des échelles salariales c'est non seulement compliquer le maintien futur de l'équité salariale mais c'est aussi conserver un élément d'iniquité dans le système de rémunération. Certaines organisations tiennent compte de cette dimension et uniformisent la structure salariale entre emplois féminins et emplois masculins; c'est par exemple le choix qui a été fait par l'École des Hautes Études Commerciales lors de l'élaboration de son programme d'équité salariale (David-McNeil et Boies 1993).

Quant au *montant de l'ajustement* il devrait correspondre à la totalité des écarts constatés entre salaires des emplois féminins et masculins si l'on veut que l'équité salariale soit réellement atteinte. C'est ce qui est généralement prévu par les législations proactives à l'exception de la loi manitobaine qui indiquait un plafond de 4% de la masse salariale. L'encadré 5 qui suit résume la situation dans les différentes provinces.

GRAPHIQUE 3

Comparaison de deux droites de référence



- emploi masculin
- emploi féminin

Source: Bureau de l'équité salariale du Manitoba, 1991.

Cette provision visait probablement à contenir les coûts de l'équité salariale. Ce faisant elle risquait de ne pas éliminer complètement les inégalités. En effet un montant annuel de 1% sur 4 ans s'est avéré insuffisant pour rajuster totalement le salaire des infirmières et des autres employées du secteur de la santé; les syndicats (au total 9 syndicats qui représentaient l'ensemble des employés répartis dans 23 établissements de santé) ont alors porté leur cause devant les tribunaux. En janvier 1992, la Cour du Banc de la Reine du Manitoba a déclaré que le plafond sur les rajustements était contraire au principe de l'égalité de l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés de la personne et que, par conséquent, la disposition de la loi manitobaine restreignant l'ajustement à 4% était inconstitutionnelle (Speerling 1992).

Enfin en ce qui concerne *la période maximale durant laquelle l'ajustement doit être effectué* les lois proactives prévoient généralement un étalement sur quatre ans afin de permettre à l'employeur d'absorber graduellement les coûts. Au contraire dans les législations traditionnelles le rajustement doit en principe se faire immédiatement; là où la situation est moins claire c'est dans le cas de programmes volontaires: l'employeur peut-il étaler les rajustements sur une période allant jusqu'à sept, huit ou dix ans par exemple? Est-ce que cela ne reviendrait pas à retarder la réalisation de l'équité salariale et à pénaliser encore plus longtemps certains groupes d'employés? À notre connaissance le seul organisme qui s'est prononcé sur cette question est la Commission canadienne des droits de la personne qui a indiqué qu'une période de quatre ans est raisonnable (Commission canadienne des droits de la personne 1992).

En résumé l'examen des différentes phases de l'étape des ajustements salariaux indique que chaque fois que des choix s'imposent, que des décisions techniques ou méthodologiques doivent être prises, il est nécessaire de les ramener à l'objectif central de la démarche et de se demander lesquels correspondent le mieux à la logique de l'équité salariale qui est de supprimer réellement l'inégalité de salaire entre

ENCADRÉ 5

Modulation des corrections salariales dans les lois proactives

MANITOBA	ONTARIO	NOUVELLE-ÉCOSSE	I-D-P-ÉDOUARD	NOUVEAU-BRUNSWICK
1 % pendant 4 ans maximum	1 % par an jusqu'à atteinte de l'équité	Durée maximale de 4 ans jusqu'à atteinte de l'équité	1 % par an jusqu'à atteinte de l'équité	1 % par an pendant 4 ans maximum

emplois féminins et masculins de valeur égale. Nous avons essayé dans cette section d'indiquer certains critères (voir encadré 6); il faut cependant admettre que la réponse n'est pas toujours facile d'autant plus que les législations sont silencieuses sur un certain nombre de points. Dans la section qui suit nous passons à un autre plan et examinons un sujet qui a été peu traité jusqu'ici soit celui du maintien des résultats obtenus; cet aspect devrait intéresser un nombre croissant d'organisations à mesure que l'équité salariale progresse.

Le maintien de l'équité salariale

Le maintien de l'équité salariale peut être remis en cause au sein de l'organisation par divers changements qui surviennent une fois que les salaires des emplois féminins ont été rajustés. Certains changements reviennent à intervalles réguliers tel que *la négociation des conventions collectives*. Un cas complexe se présente lorsqu'il y a dans l'organisation plusieurs unités d'accréditation, faisant partie du même plan d'équité salariale, mais dont les conventions collectives viennent à échéance à des dates différents. L'égalité salariale réalisée entre deux emplois qui ont été jugés équivalents sera remise en question si l'un d'eux appartient à une unité d'accréditation qui vient de négocier une augmentation annuelle, disons de 3%, alors que l'autre fait partie d'une unité d'accréditation qui n'a pas encore renégocié sa convention collective.

Il est recommandé dans de tels cas de recourir à l'arrimage des salaires afin d'éviter de mettre en péril les résultats du programme d'équité salariale. Cet arrimage consiste à lier les salaires des emplois équivalents les uns aux autres afin que si l'un augmente l'autre le suive automatiquement (CCDP 1992b).

ENCADRÉ 6

Principaux critères à observer à l'étape de la correction des salaires

Définition du salaire	Inclure les avantages sociaux au sens large
Choix de la méthode de mesure	Adopter une approche flexible
Droite de référence	Elle ne doit comprendre que les salaires des emplois masculins
Échelles salariales	Réduire ou éliminer la disparité de leur structure
Montant de l'ajustement	Éliminer complètement les écarts
Étalement	Une période de quatre ans est jugée raisonnable

D'autres situations ont leur source dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie où certaines organisations procèdent à des changements importants dans la gestion des ressources humaines. Un cas fréquent dans une période de restructuration et de progrès technologique est celui de *la modification dans le contenu d'un emploi*; or nous avons vu plus haut à quel point le contenu d'un emploi et la description des tâches sont déterminants pour l'ensemble du processus d'équité salariale.

Par exemple un emploi qui a été affecté par des changements technologiques est l'emploi de bibliothécaire avec l'informatisation des fichiers de recherche et des banques de données. Un tel changement a des effets:

- sur le facteur compétence étant donné la nécessité de se familiariser et de travailler avec différents outils informatiques;
- sur la responsabilité d'équipements;
- sur l'effort exigé par la concentration pendant de longues périodes devant des terminaux d'ordinateurs.

Si une telle situation se présente dans un organisme une fois le programme d'équité salariale terminé, il faudra réévaluer l'emploi de bibliothécaire à partir du plan d'évaluation adopté et éventuellement rajuster son salaire en conséquence.

Un autre cas qui peut se présenter une fois instaurée l'équité salariale et suite à des changements dans l'organisation du travail par exemple, est *la disparition d'un emploi masculin utilisé comme point de comparaison*. Aujourd'hui on constate que la restructuration des entreprises va de pair avec un certain nivellement hiérarchique. Si un emploi de superviseur (emploi masculin) utilisé comme point de comparaison dans le plan d'équité salariale disparaît, comment s'assurer qu'à l'avenir l'emploi féminin équivalent sera rémunéré de façon équitable?

Certaines organisations confrontées à une telle situation ont créé un emploi masculin fictif qui correspond à l'emploi masculin éliminé; cet emploi fictif sert dorénavant d'emploi de comparaison et évolue comme les autres emplois réels de l'organisation: taux de croissance des salaires, des avantages sociaux, etc et qui continue à servir de point de référence; le salaire de cet emploi fictif, évolue selon les mêmes paramètres que les autres emplois. D'autres ont rattaché le salaire de l'emploi féminin à un emploi masculin de valeur supérieure, de façon à maintenir le même rapport salarial ou la même proportion entre eux d'une année à l'autre: si le premier augmente, l'autre suit automatiquement.

Enfin *les changements dans les pratiques de rémunération* des entreprises posent de nouveaux défis quant au maintien de l'équité salariale. On assiste notamment au développement de la rémunération basée sur les compétences (Tremblay 1993) où les individus sont rémunérés en fonction des qualifications qu'ils ont acquises; plus ces dernières sont avancées ou diversifiées et plus la rémunération est élevée. Cette pratique semble, à première vue, incompatible avec le maintien de l'équité salariale pour deux raisons: d'une part elle met l'accent exclusivement sur les compétences alors que l'équité salariale est généralement établie comme nous l'avons vu en tenant compte également des responsabilités, des conditions de travail et de l'effort. En deuxième lieu cette nouvelle pratique est orientée vers une caractéristique individuelle alors que le principe de base de l'équité salariale est de fixer la rémunération en fonction des caractéristiques de l'emploi afin d'éviter les biais sexistes (Weiner 1993). Étant donné que le maintien de l'équité salariale est une étape qui vient à peine de commencer et également que la rémunération basée sur les compétences est une pratique émergente, il est encore trop tôt pour évaluer si elles sont réellement incompatibles ou pour définir les critères qui permettraient de les harmoniser. Il serait important dans un proche avenir de procéder à des recherches dans ce domaine à partir de l'expérience d'organisations qui ont eu à les concilier.

ENCADRÉ 7

Principaux critères à observer pour le maintien de l'équité salariale

Conventions collectives venant à échéance à des dates différentes	Possibilité d'arrimage des salaires entre unités d'accréditation
Modification dans le contenu d'un emploi	Réévaluer l'emploi selon le plan d'évaluation
Disparition d'un emploi masculin	Création d'un emploi masculin fictif Rattachement à un emploi masculin de valeur supérieure
Changements dans les pratiques de rémunération	Pas de piste de solution définie à l'heure actuelle

Conclusion

Dans cet article nous avons examiné trois étapes importantes de l'équité salariale en soulignant les défis qui se posent et en indiquant divers moyens pour y répondre. Les principes de solution que nous avons retenus sont ceux qui permettent de se conformer le plus possible à l'objectif central d'un programme d'équité salariale. Certains de ces principes sont des critères précis et détaillés, d'autres constituent plutôt des orientations générales que la pratique future permettra de préciser. Le domaine de l'équité salariale est un domaine appelé à connaître encore de nombreux développements et on peut prévoir que de nouvelles connaissances vont s'y ajouter tant au plan méthodologique qu'à celui de la compréhension des diverses sources de l'inégalité.

NOTES

1. Je tiens à remercier Viateur Larouche, pour ses commentaires judicieux ainsi que Jeanne Cadieux, étudiante à la maîtrise à l'École de relations industrielles, pour son excellente collaboration de recherche et la pertinence de ses suggestions.
2. Il s'agit des établissements ayant plus de 50 employés et ayant répondu au sondage de la Commission de l'équité salariale de l'Ontario. Il se peut que 50% soit la limite maximale si l'on suppose que le taux de réponse est plus élevé chez les employeurs ayant appliqué l'équité salariale.
3. Calculs effectués par l'auteure à partir de données obtenues de la Commission canadienne des droits de la personne.
4. Nous n'examinons pas dans le cadre de cet article l'étape qui consiste à sélectionner les emplois féminins et les emplois masculins qui feront l'objet du programme d'équité salariale. Généralement ils sont identifiés à partir du pourcentage de femmes ou d'hommes qui y sont représentés : 60% ou 70% de femmes ou d'hommes pour déterminer si un emploi est féminin ou masculin. Dans certaines juridictions d'autres critères sont ajoutés tels que les stéréotypes relatifs à l'emploi. Cette étape n'a généralement pas donné lieu à des contestations. Pour plus de renseignements sur le sujet voir Chicha-Pontbriand (1989), À travail équivalent, salaire égal sans discrimination du lien avec un des critères de discrimination de l'article 10 de la Charte, Commission des droits de la personne du Québec, Montréal.
5. Haldimand-Norfolk (no. 3) (1989) 1 PER 17.
6. Cette droite est généralement obtenue par la méthode des moindres carrés et représente la distribution des salaires des emplois masculins en fonction de leur valeur en points. Pour simplifier l'exposé nous utilisons une droite dans notre exemple bien que le plus souvent la distribution soit représentée par une courbe.
7. Ordonnance de 1986 sur la parité salariale, art.15, al. 2.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER, J. (1987), "Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issues", dans Christine Bose and Gleena Spitze eds., Ingredients for Women's Employment Policy, New York.
- ARVEY, R. (1987), "Potential Problems in Job Evaluation Methods and Processes", dans Daniel B. Balkin et Luis R. Gong-Mejia eds., New Perspectives on Compensation, Engelwood Cliff.
- BOURDON, L., NADEAU, M., SIVRY, J.M (1993), " L'équité salariale: une loi en devenir, une pratique à établir ", Info-Ressources humaines, vol. 16, no 5, pp.14-15.
- BUREAU DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DU MANITOBA, Interpretation and Wage Adjustments, Winnipeg.
- CHICHA-PONTBRIAND, M.T. (1989), A travail équivalent, salaire égal sans discrimination: détermination du lien avec un des critères de discrimination de l'article 10 de la Charte, Commission des droits de la personne du Québec, Montréal; Québec.
- CHICHA-PONTBRIAND, M.T., CARPENTIER, D. (1992), Une loi proactive sur l'équité salariale au Québec, Rapport de consultation de la Commission des droits de la personne du Québec, Montréal.
- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1989), Les cas de disparité salariale, 1978-1989, Ottawa.
- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1992a), La parité salariale, ça va de soi, Recueil des cas de disparité salariale, Ottawa.
- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1992b), Mise en oeuvre de la parité salariale dans le sphère de compétence fédérale, Ottawa.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC (1984) À travail équivalent salaire égal, document non-publié, Montréal.
- COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO (1989), Guide pour la comparaison des emplois et de l'équité salariale, Toronto.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (1993), Même poids, même mesure avis sur l'équité salariale, mai.
- DAVID-McNEIL, J., BOIES J. (1993), "En équité salariale, il faut aller au-delà des mots", Info Ressources Humaines, vol. 16, no 5, pp. 16-19.
- DÉOM, E., MERCIER, J. (1992), "L'équité salariale et la comparaison des emplois", Relations industrielles, vol. 47, no. 1, pp. 3-24.
- EDGECOMBE ROBB, R. (1987), "Equal Pay for Work of Equal Value: Issues and Policies", Canadien Public Policies, vol. 13, no 4, pp. 445-461.

- EYRAUD F. (1993), "Equal Pay: An International Overview", dans Equal Pay Protection in Industrialized Market Economics: In Search of Greater Effectiveness, International Labour Office, Genève.
- GAUCHER, D. (1993), "L'équité salariale au Québec: premières données d'une enquête auprès des employeurs", Le marché du travail, février, pp. 6-10 et 81-84.
- GUNDERSON, M. (1986), "Discrimination, égalité des salaires et égalité des chances au sein du marché du travail", dans W. Craig Riddell, éd., Le travail et le salaire: le marché du travail au Canada. Commission royale sur l'Union économique et les perspectives de développement du Canada, Ottawa, p.258.
- GUNDERSON, M. (1985), "Male-Female Wage Differentials and Policy Responses", Journal of Economic Literature, vol. XXVII, pp. 46-72.
- LAROUCHE L. (1993), "L'équité salariale un défi pour les prochaines années", Info Ressources humaines, vol. 16, no. 5, p. 1.
- NATIONAL COMMITTEE ON PAY EQUITY (1993), Erase the Bias. a Pay Equity Guide to Eliminating Race and Sex Bias From Wage Setting Systems, Washington.
- OCDE (1991), Salaire égal pour un travail de valeur comparable: l'expérience des pays industrialisés, Politique du marché du travail et politique sociale, no 6, Paris; France.
- PAY EQUITY GUIDE (1991), Pay Trends Inc, vol. 4, no. 11, Toronto, divers numéro
- PAY EQUITY REPORTS (1990, 1991, 1992), Pay Equity Hearings Tribunal, vol. 1,2,3, Toronto.
- SPERLING, L. (1992), "A Victory in Manitoba", Just Wages, vol. 2, no 1., p.1-2.
- STATISTIQUE CANADA (1993), Les femmes sur le marché du travail, cat. 71-534F, Ottawa
- STEINBERG, R., HAIGNERE, L. (1985), Equitable Compensation: Methodological Criteria for Comparable Worth, Center for Women in Government, Institute for Government and policy Studies of Rockefeller College State University of New-York, Albany.
- THÉRIAULT, R. (1991), Guide Mercier sur la gestion de la rémunération, Gaétan Morin Éditeur, 1991.
- TREIMAN, D.J., HARTMANN, H.I. (1981), Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value, National Academy Press, Washington.
- TREMBLAY M. (1993), "Une nouvelle option stratégique", Info-Ressources Humaines, octobre, p. 21-23.
- WEINER, N. (1993), "Is Pay Equity Forever", Pay Equity Guide, vol. 6, no. 2, p. 1.
- WEINER, N., GUNDERSON, M. (1990), Pay Equity: Issues, Options and Experiences, Toronto, Butterworth.