



**RECENSEMENT DES
BONNES PRATIQUES
EN ÉQUITÉ SALARIALE**

Ce document est réalisé par la Vice-présidence à l'équité salariale en collaboration avec la Direction générale des communications.

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2019

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2019

ISBN 978-2-550-84507-2 (PDF)

Juillet 2019

Pour obtenir l'information la plus à jour,
consultez notre site Web à **cnesst.gouv.qc.ca**.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Les bonnes pratiques en équité salariale	1
1. Énoncer clairement l'objectif de l'exercice ou de l'évaluation du maintien de l'équité salariale et clarifier les rôles de chacun	1
2. Assurer une formation adéquate des personnes qui participeront à la réalisation de l'exercice d'équité salariale ou de l'évaluation du maintien	2
3. Ne pas fixer de paramètres monétaires.....	2
4. Faire participer les personnes salariées	2
5. Procéder à des vérifications à toutes les étapes de la démarche	3
6. Former un comité d'équité salariale	4
6.1 Assurer une composition diversifiée et représentative au sein du comité	4
6.2 Mettre en place des règles de fonctionnement et de prises de décisions équitables pour les membres du comité	5
7. Déterminer si les services d'un consultant seront utilisés.....	7
8. Faire preuve de transparence et divulguer l'information nécessaire pendant le processus.....	7
9. Identifier des catégories d'emplois à prédominance féminine (CEPF) et masculine (CEPM).....	8
9.1 S'assurer d'établir des catégories d'emplois distinctes en cas de doute.....	8
9.2 S'assurer de bien déterminer la prédominance sexuelle des catégories d'emplois.....	8
10. Le choix, l'élaboration ou l'adaptation d'une méthode d'évaluation des catégories d'emplois.....	8
10.1 Choisir, adapter ou élaborer un plan d'évaluation des emplois pour mesurer adéquatement toutes les exigences des emplois à prédominance féminine.....	9
10.2 Examiner la mission de l'entreprise et ce qui est nécessaire pour la réaliser	9
10.3 Connaître l'éventail des emplois et du travail exécuté dans l'entreprise.....	9
10.4 Utiliser une méthodologie permettant de comparer les emplois	10
10.5 Recourir à une seule méthode d'évaluation analytique	10
10.6 Éviter de recourir à une méthode de comparaison par rangement	10
10.7 Éviter de recourir à une méthode basée sur le marché.....	11
10.8 Favoriser l'utilisation d'une seule méthode d'évaluation.....	11
10.9 Utiliser les facteurs suivants : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions de travail	12
10.10 Utiliser la méthode analytique par points et facteurs	13
10.11 La détermination des facteurs et des sous-facteurs d'évaluation.....	13

10.12	La détermination des niveaux.....	17
10.13	Pondération des facteurs et des sous-facteurs.....	20
11.	Le choix et l'élaboration de l'outil de cueillette d'information et le choix du mode de cueillette d'informations sur les emplois.....	25
11.1	Utiliser un instrument de collecte adapté à l'entreprise	25
11.2	Recueillir les informations sur les emplois selon une même méthode	26
11.3	Posséder des informations à jour sur les emplois en fonction des facteurs d'évaluation et connaître l'éventail des tâches accomplies afin de rendre visibles les aspects du travail féminin	26
11.4	Éviter de se servir des descriptions d'emplois et des listes de tâches existantes dans l'entreprise	27
11.5	Assurer le même souci de précision, de constance et d'exactitude dans la cueillette d'information	27
11.6	Cueillir l'information auprès du titulaire de l'emploi.....	28
11.7	Poser des questions sur l'emploi et non sur le titulaire.....	29
11.8	Multiplier les sources d'information.....	29
11.9	Porter une attention particulière aux questions touchant la fréquence.....	30
11.10	Effectuer un prétest de l'outil de cueillette	30
11.11	Rendre les descriptions d'emplois précises et uniformes	31
11.12	Valider la description d'emploi	31
12.	Évaluer les catégories d'emplois.....	31
12.1	Établir les règles de fonctionnement.....	31
12.2	Mettre à l'essai le plan et l'outil d'évaluation à partir d'un échantillon.....	33
12.3	Faire des mises en garde concernant l'importance d'évaluer l'emploi et non le titulaire.....	33
12.4	Faire des mises en garde contre l'influence de la structure de rémunération actuelle lors de l'évaluation	33
12.5	Omettre le titre de l'emploi lors de l'évaluation	33
12.6	Mise en garde concernant l'utilisation d'emplois repères	34
12.7	Appliquer l'outil d'évaluation de façon systématique sans égard au genre des classes d'emplois	34
12.8	Procéder à l'évaluation des catégories d'emplois en considérant l'exercice normal du travail, dans les conditions habituelles et effectuées par du personnel compétent.....	35
12.9	Évaluer seul puis en plénière	35
12.10	Évaluer les catégories d'emplois de façon aléatoire plutôt que par service ou par ordre hiérarchique.....	36
12.11	Évaluer les catégories d'emplois un sous-facteur à la fois	36

12.12	Noter et garder des justifications écrites des cotes d'évaluation.....	37
12.13	Vérifier les résultats de l'évaluation afin de détecter les incohérences.....	37
13.	Estimer les écarts salariaux.....	37
13.1	Faire preuve de prudence dans l'utilisation de classes de points.....	37
13.2	Tenir compte de la rémunération globale dans l'estimation des écarts salariaux	40
13.3	Calculer adéquatement la valeur de la rémunération flexible	40
13.4	Utiliser comme point de comparaison le taux maximum de salaire	41
13.5	Comparer les emplois à prédominance féminine aux emplois à prédominance masculine.....	41
13.6	Utiliser la méthode individuelle lorsqu'il n'y a pas beaucoup de catégories d'emplois et la méthode globale lorsqu'il y a beaucoup de catégories d'emplois.....	42
14.	Afficher l'ensemble des résultats.....	42
14.1	Faire preuve de transparence	42
14.2	Procéder au versement des ajustements salariaux	43
15.	L'évaluation du maintien de l'équité salariale	44
	Bibliographie.....	46

INTRODUCTION

Ce document vise à recenser les bonnes pratiques recommandées par des auteurs et des instances spécialisées en équité salariale ou en évaluation des emplois. Les pratiques recensées proviennent de plus d'une cinquantaine d'ouvrages, publiés au Canada (Québec et Ontario), aux États-Unis et en Europe (Angleterre, Suisse, Suède, Allemagne) entre 1974 et 2014.

Les bonnes pratiques recensées traitent de plusieurs des étapes à effectuer lors de travaux d'équité salariale ainsi que de la réflexion et du processus entourant la mise en place de tels travaux. Ce document se veut donc un outil destiné à toute personne s'intéressant de près ou de loin à l'équité salariale.

LES BONNES PRATIQUES EN ÉQUITÉ SALARIALE

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 RH, ont un besoin encore plus important que les grandes entreprises d'outils précis et systématiques (Boivin, 2002 : 54).

1. Énoncer clairement l'objectif de l'exercice ou de l'évaluation du maintien de l'équité salariale et clarifier les rôles de chacun

Pour St-Onge (2014 : 221), il est pertinent d'énoncer, de faire savoir et de faire comprendre que la démarche entreprise a pour objectif de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. De même, il est important de bien faire comprendre le contenu de cette opération, soit les concepts clés, les étapes et l'échéancier.

Ce but poursuivi par la direction de l'entreprise et, le cas échéant, le syndicat permettra aux responsables de garder à l'esprit cet objectif tout au long du processus et lors de l'opérationnalisation des différents éléments pour en arriver à l'équité salariale (Haignere, 1991). Évidemment, la collaboration et l'adhésion de la haute direction sont essentielles à la réussite du programme (Sabourin et David-McNeil, 1998).

Pour ce faire, il est souhaitable de favoriser la communication avec le personnel et de mettre en place un plan de communication. L'employeur gagne en effet à faire périodiquement le point lors de l'établissement d'un exercice d'équité salariale étant donné que cette démarche peut nécessiter quelques mois (St-Onge, 2014 : 221-222). Cela permet parallèlement de clarifier et de gérer les attentes des personnes salariées et d'expliquer et de justifier les décisions prises en vue de favoriser chez les personnes salariées la compréhension et l'acceptation des résultats (St-Onge, 2014 : 221).

Les personnes responsables du projet devraient en clarifier ses limites et bien définir le rôle de chacun (Armstrong, et autres, 2003 : 74). St-Onge (2014 : 258) abonde dans le même sens en affirmant qu'il est primordial de bien informer (portée et limites) les personnes salariées si l'on veut maximiser les chances qu'elles collaborent à la collecte de l'information et qu'elles trouvent juste la hiérarchie des emplois qui en résulte. Une bonne communication anticipée permet de faire savoir que l'évaluation des emplois ne signifie pas nécessairement une augmentation de salaire (Armstrong, et autres, 2003 : 179). Pour renforcer la crédibilité, il est essentiel d'établir un calendrier bien construit pour la mise en œuvre du projet et de le diffuser avant que les évaluations commencent (Armstrong, et autres, 2003 : 150)¹.

Un processus qui vise à changer certains aspects du système de rémunération va inévitablement susciter des inquiétudes et risque d'entraîner insatisfaction et démotivation chez certaines personnes salariées. C'est pourquoi il est indispensable qu'il soit transparent (Chicha, 2006 : 55).

2. Assurer une formation adéquate des personnes qui participeront à la réalisation de l'exercice d'équité salariale ou de l'évaluation du maintien

Le point central qui est soulevé par plusieurs experts ou tribunal spécialisé (Armstrong, et autres, 2003; Chicha, 2011; Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), 1984 et 1986; Commission de l'équité salariale de l'Ontario (CESO), 1994; Déom et Drouin, 1998; Steinberg et Haignere, 1987; Weiner et Gunderson, 1990; Chicha, 2008) est l'importance que les personnes qui participent à l'établissement de l'équité salariale soient bien formées.

L'équité salariale repose autant sur des connaissances techniques en matière d'évaluation et de rémunération que sur des connaissances relatives à la discrimination, aux stéréotypes et aux préjugés à l'égard du travail des femmes, aux causes des inégalités en fonction du sexe. Une formation préalable au début des travaux est nécessaire pour les personnes qui en auront la responsabilité. Il faudra donc décider qui donnera la formation ainsi que ses modalités (Chicha, 2008 : 7).

3. Ne pas fixer de paramètres monétaires

Il n'est pas indiqué d'affaiblir l'objectif de corriger les écarts en fixant des paramètres monétaires avant de commencer des travaux. L'objectif de corriger la discrimination serait dominé par l'objectif de ne pas dépasser les paramètres monétaires fixés au départ (Haignere, 1991).

4. Faire participer les personnes salariées

Selon Chicha (2008 : 7), avant de commencer les travaux, il est important de prévoir les ressources financières et humaines nécessaires. Comme le démontrent certains chercheurs et chercheuses (Holm, 2002; Armstrong, et autres, 2003 : 74; Chicha, 2006; Chicha, 2008), les nombreuses

1. Armstrong, et autres, présentent dans les pages suivantes le contenu d'un plan de communication.

expériences réalisées jusqu'ici indiquent que la mise en œuvre de l'équité salariale au moyen d'une démarche conjointe employeurs-personnes salariées présente des avantages majeurs sur le plan de l'équité et de l'efficacité, car elle :

- procure une nouvelle vision des emplois en confrontant des points de vue variés;
- émane tant des responsables des ressources humaines que des personnes salariées;
- garantit la légitimité du processus et des résultats aux yeux des personnes salariées;
- répartit la charge de travail entre plusieurs personnes.

Ces objectifs seront plus sûrement atteints si la participation se traduit par la formation d'un comité dont la composition, les fonctions ainsi que les conditions d'exercice sont bien définies (Chicha, 2008 : 8). La participation de représentants des personnes salariées, et en particulier de femmes, contribue à mieux identifier les aspects discriminatoires de l'évaluation et à atteindre ainsi des résultats plus fiables. Cette observation est corroborée par Boivin (2002) qui constate que la présence d'un comité d'équité salariale a pour effet d'augmenter la rigueur de la démarche, de la rendre plus transparente et d'entraîner plus souvent des correctifs salariaux.

D'une part, la participation des personnes salariées permet une meilleure conformité aux objectifs de non-discrimination, car leurs représentants connaissent bien les différentes exigences des emplois à évaluer. Ainsi, si des travailleuses représentant les emplois à prédominance féminine participent au processus, cela facilitera la mise en évidence des aspects traditionnellement ignorés de leurs emplois. La participation des personnes salariée, en raison de leur connaissance concrète ou directe des divers emplois de l'entreprise, permet de garantir l'atteinte de tels résultats (Groupe de travail sur l'équité salariale (GTES), 2004 : 249).

Afin de préserver un climat harmonieux dans l'entreprise, il faudrait éviter que les représentants des deux parties soient les mêmes que ceux qui négocient les conventions collectives. Cela risque de transposer au comité le climat conflictuel des négociations de conventions collectives, d'entraîner un ralentissement des travaux et une détérioration du climat de travail (Chicha, 2006 : 52).

5. Procéder à des vérifications à toutes les étapes de la démarche

L'objectif de l'équité salariale est de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Cette forme de discrimination est la résultante de croyances et de pratiques automatiques et involontaires, neutres en apparence. Il n'en demeure pas moins que divers aspects du travail des femmes ne sont pas considérés à leur juste valeur dans l'établissement de leur rémunération. Pour ces raisons, il est souligné par des auteurs (Armstrong, et autres, 2003; Chicha 1997, 2008 et 2011; Weiner et Gunderson, 1990) de procéder à des vérifications à toutes les étapes d'un exercice d'équité salariale ou d'une évaluation du maintien. En effet, les biais discriminatoires doivent être absents lors du choix des facteurs et des sous-facteurs, lors de leur définition, lors de la pondération, etc.

6. Former un comité d'équité salariale

Un comité d'équité salariale a pour but de favoriser la participation des personnes salariées à la réalisation de l'exercice initial et au maintien de l'équité salariale. Les retombées positives du travail en comité sont multiples et documentées. D'emblée, il rehausse la justesse et la crédibilité du processus d'équité salariale dans les milieux de travail de toute taille (Groupe de travail sur l'équité salariale (GTES), 2004 : 252). Comme pour toute participation des personnes salariées, il légitime la démarche et les résultats, notamment si les membres du comité jouissent d'une réputation d'impartialité et d'intégrité (Chicha, 2008 : 13).

Le comité constitue de surcroît une mesure efficace pour s'assurer que chacun des éléments du programme d'équité salariale ainsi que leur application soient exempts de discrimination fondée sur le sexe (Commission de l'équité salariale de l'Ontario (CESO), 1989; Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), 1996; GTES, 2004). Il assure une meilleure connaissance des emplois et diminue le risque de fautes et d'irrégularités (Chicha, 2008; CESO, 1989; Weiner et Gunderson, 1990).

6.1 Assurer une composition diversifiée et représentative au sein du comité

Outre les critères déjà prévus à la Loi pour former le comité², sa composition doit prendre en compte les aspects suivants :

- Assurer la diversité et la représentativité des personnes salariées afin de faciliter et d'accroître l'identification des biais sexistes pouvant s'introduire au niveau de chacun des éléments des travaux d'équité salariale (CCDP, 1992). Il est souhaitable de rechercher des personnes dont l'âge, la durée de service ou l'échelon hiérarchique dans l'entreprise sont différents (CESO, 1989; Weiner et Gunderson, 1990; CCDP, 1992; Armstrong et autres, 2003; Gazaille, 2011);
- Compter des membres ayant une connaissance aussi directe que possible des principaux emplois à évaluer et du fonctionnement de l'entreprise (Chicha, 2008);
- Donner un rôle significatif aux travailleuses. Sur ce point, elles peuvent contribuer à mieux déceler les exigences ignorées des emplois féminins (Chicha, 2008);
- Représenter les salariées issues de minorités ethnoculturelles concentrées dans certains emplois. En effet, ces emplois sont susceptibles d'être particulièrement désavantagés sur le plan de la rémunération considérant une iniquité salariale plus importante chez les femmes racisées (GTES, 2004; Comité des droits de l'homme (CDH), 2015; Roberge, 2017).
- Compter des membres prêts à reconnaître et à éliminer les biais sexistes pouvant affecter la démarche ou les outils d'évaluation (BIT, 2008).

² Se référer aux articles 16 à 30.1 de la Loi sur l'équité salariale.

6.2 Mettre en place des règles de fonctionnement et de prises de décisions équitables pour les membres du comité

Il est important de rechercher la stabilité dans la composition du comité. En effet, cela permet d'assurer plus de cohérence, de favoriser le développement d'une expertise sur l'équité salariale et les principes d'évaluation des emplois et de réduire les délais que peuvent entraîner les changements de membres de comité d'une étape du programme à l'autre (Chicha, 2008).

6.3 Communiquer de l'information complète de manière transparente

Afin de faciliter l'atteinte de l'équité salariale, il est souhaitable que l'employeur fasse preuve de transparence et s'assure de donner une information la plus complète possible (Chicha, 2008). De la qualité des informations transmises découle la qualité des travaux d'équité salariale. Par ailleurs, il est important de rappeler que les membres sont, en vertu de l'article 29 de la Loi, tenus à la confidentialité des renseignements reçus.

6.4 Établir des règles de fonctionnement

Il est souhaitable d'établir les règles avant de débiter, de façon à ce que celles-ci soient connues, comprises et acceptées avant de commencer l'évaluation (Chicha, 2008 : 13; CCDP, 1996). Les objectifs doivent être clairement définis par la ou les personnes mandataires. Dans le cas contraire, les membres du comité auront à se rédiger un mandat clair qui sera validé par les personnes qu'ils représentent. Il faut également s'entendre sur un mode de fonctionnement uniforme³.

Les règles de fonctionnement doivent permettre à chacun des membres de s'exprimer et d'émettre pleinement son opinion (CCDP, 1992). Ce faisant, on limite l'introduction de biais sexistes puisque l'opinion des femmes et des hommes devrait être prise en compte (Haldimand-Norfolk, 1991). Par ailleurs, il est important d'apprendre à limiter la discussion en comité uniquement à l'évaluation des emplois et de ne pas s'en servir comme forum pour régler d'autres questions (Gazaille, 2011 : 43).

Gazaille (2011 : 88-89) recommande d'autres règles de fonctionnement :

- Tenir des rencontres rapprochées;
- Se rappeler constamment que la seule tâche est d'évaluer les emplois;

³ St-Onge (2014 : 232) présente les conditions de succès du processus d'évaluation des emplois.

- Ne pas laisser interrompre le travail du comité par des demandes extérieures;
- Amorcer chaque fois la discussion avec une personne différente;
- Ne pas considérer les données salariales;
- Attribuer à une seule personne la tâche de consigner les décisions;
- Évaluer tous les emplois en fonction d'un sous-facteur à la fois;
- Évaluer individuellement, puis discuter en groupe;
- Se limiter à la discussion des résultats qui diffèrent;
- Se retirer du comité au moment de l'évaluation de son propre emploi.

6.5 Avoir recours au consensus

Concernant la prise de décision, même si la Loi prévoit un processus de vote à l'intérieur du comité, il est souhaitable de privilégier le consensus. Bien que celui puisse prendre plus de temps et qu'il a été démontré qu'il n'y a pas de différence significative entre les pointages obtenus par consensus ou par vote (Déom et Mercier, 1992), surtout au début, cette manière de procéder comporte plusieurs avantages comme de favoriser la participation de chaque personne et de permettre de prendre des décisions plus susceptibles de rallier l'ensemble des personnes salariées (Chicha, 2008; Hallée, 2011; Weiner et Gunderson, 1990).

6.6 Dissocier les travaux d'équité salariale de la négociation collective

Il importe que les représentantes et les représentants patronaux et syndicaux distinguent les travaux d'équité salariale de celui de la négociation d'une convention collective. L'équité salariale est un droit fondamental ne devant pas devenir un enjeu de relations de travail (Chicha, 2006). Ainsi, aucune concession ou compromis typiques de la négociation d'une convention collective ne devrait être toléré (Chicha, 2008).

6.7 Analyser la démarche du comité

Afin d'atteindre et de maintenir l'équité salariale, il est souhaitable de procéder à certaines vérifications. Ainsi, selon Chicha (2008 : 14) un employeur, les membres d'un comité ou un syndicat devrait être en mesure de répondre positivement aux questions suivantes :

- Le comité d'équité salariale est-il constitué dès le début de la démarche?
- Le mandat est-il clairement défini?
- Le mandat est-il diffusé auprès de l'ensemble des personnes salariées?
- Les membres représentent-ils au moins 50 % du personnel de l'entreprise?
- Les femmes sont-elles majoritaires parmi les membres salariés?

- Les emplois à prédominance féminine qui comptent le plus grand nombre de personnes salariées sont-ils représentés?
- Les travailleuses issues de minorités ethniques font-elles partie du comité?
- Dans les entreprises non syndiquées, les personnes salariées sont-elles bien représentées au sein du comité?
- Dans les entreprises syndiquées, les intérêts des personnes salariées non syndiquées sont-ils équitablement pris en compte?
- Les membres du comité reçoivent-ils une formation conjointe?
- Cette formation recouvre-t-elle autant les biais sexistes que les aspects méthodologiques?
- L'employeur met-il à la disposition des membres du comité toute l'information nécessaire pour accomplir leurs tâches?
- Les membres du comité sont-ils engagés à préserver la confidentialité de ces informations?
- Les règles de fonctionnement du comité sont-elles établies dès le départ?
- La prise de décisions se fait-elle autant que possible sur la base du consensus?

L'horaire des réunions du comité tient-il compte des exigences de la conciliation du travail et des obligations familiales?

7. Déterminer si les services d'un consultant seront utilisés

Une décision devrait être prise sur le fait de retenir ou non les services d'une ressource externe. Cette possibilité peut être intéressante dans les cas où l'expertise interne est inexistante ou limitée. Beaucoup de gens sont exposés à un nouveau système d'évaluation des emplois qu'une ou deux fois dans leur carrière. Un conseiller externe ayant de l'expérience peut donc fournir une connaissance approfondie concernant des questions techniques de conception et des pièges potentiels (Armstrong, et autres, 2003 : 75)⁴.

8. Faire preuve de transparence et divulguer l'information nécessaire pendant le processus

La nécessité de transparence vise principalement les informations fournies par l'employeur aux représentants des personnes salariées qui participent au processus. Lorsqu'un manque de transparence entoure l'opération et que celle-ci est menée exclusivement par un petit groupe sans consultation ni participation des représentants du personnel, cela peut engendrer mécontentement et méfiance, comme dans les cas relevés par Read (1996). Le climat de travail s'en trouve affecté, parfois de façon durable, comme l'a constaté Dunlop (2003) dans une étude de cas consacrée à une société d'État canadienne. On voit ici le lien entre les coûts de l'équité salariale et les bonnes pratiques mises en œuvre (Chicha, 2006 : 54).

4. Pour une liste de questions à se poser afin de déterminer si les services d'un consultant devraient être retenus, voir Armstrong, et autres, (2003 : 76-77).

9. Identifier des catégories d'emplois à prédominance féminine (CEPF) et masculine (CEPM)

Pour respecter la cohérence, le regroupement des postes ou des emplois en catégories d'emplois doit s'appuyer sur des critères qui sont compatibles avec les principes de l'évaluation des emplois, par exemple les qualifications (Chicha, 2011 : 113).

La rémunération flexible n'est pas négligeable dans plusieurs entreprises. À l'étape de l'établissement des catégories d'emplois, il faut s'assurer que l'on regroupe des emplois qui ont un accès semblable à la rémunération flexible ainsi qu'aux avantages sociaux (GTES, 2004 : 281).

9.1 S'assurer d'établir des catégories d'emplois distinctes en cas de doute

Il est recommandé d'établir des catégories d'emplois distinctes lorsque la similitude des emplois que l'on désire inclure dans une catégorie d'emplois est incertaine, et ce, afin de ne pas procéder à des regroupements disparates (Chicha, 2008 : 18).

Il importe de porter une attention particulière au regroupement des emplois afin de ne pas classer incorrectement des emplois dans une catégorie, car l'estimation des écarts salariaux pourrait en être altérée (Sabourin et David-McNeil, 1998). Bref, en cas d'incertitude sur le respect des trois critères de regroupement établis par la Loi, mieux vaut laisser les emplois séparés.

9.2 S'assurer de bien déterminer la prédominance sexuelle des catégories d'emplois

La notion de prédominance est cruciale dans la mise en œuvre de l'équité salariale puisqu'elle permet d'identifier les emplois qui font l'objet de ségrégation professionnelle. Afin de réaliser cette identification, il est nécessaire de prendre en compte les indicateurs prescrits par la Loi (Chicha, 2011 : 119).

En ce qui concerne le critère de l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois, en principe, il faudrait remonter jusqu'au moment où le salaire de cette profession a été fixé. L'exercice est plus évident dans le cas de personnel syndiqué, puisqu'on remontera alors à la date de signature de la dernière convention collective. Autrement, dans la pratique, une période rétroactive de cinq à six ans devrait suffire. Cette approche assure aussi la stabilité des résultats, sinon tout changement de prédominance dans une profession les remettrait en question (Chicha, 2008 : 21).

10. Le choix, l'élaboration ou l'adaptation d'une méthode d'évaluation des catégories d'emplois

D'emblée, il est nécessaire de comprendre que l'application d'un système d'évaluation des emplois ne garantit pas qu'il n'y aura aucune discrimination. Il peut y avoir des inégalités de rémunération dans une entreprise du fait que le système d'évaluation est lui-même

discriminatoire ou parce qu'il est appliqué de manière discriminante. La question s'est également posée à savoir comment il fallait juger la fiabilité d'un système d'évaluation. Smit-Voskuijl (1987) a analysé un certain nombre de systèmes d'évaluation largement utilisés et généralement considérés comme fiables. Elle insiste sur le fait qu'il est nécessaire d'examiner à la fois le mode d'application des systèmes d'évaluation et les systèmes eux-mêmes. Les systèmes peuvent être considérés comme discriminatoires pour différentes raisons. Les risques les plus courants sont en lien avec le choix des facteurs, des sous-facteurs et de la pondération (CCDP, 1996; CESO, 1994; Weiner et Gunderson, 1990; BIT, 1995 : 167).

10.1 Choisir, adapter ou élaborer un plan d'évaluation des emplois pour mesurer adéquatement toutes les exigences des emplois à prédominance féminine

Chacun des plans d'évaluation doit répondre aux besoins de l'équité salariale, c'est-à-dire aux impératifs de non-sexisme (Weiner et Dunderson, 1990). Ils doivent servir à évaluer tous les emplois de façon équitable et uniforme et mesurer l'étendue de chaque emploi (CCDP, 1996). Également, comme le souligne la Commission canadienne des droits de la personne (1996 : 22), le plan doit servir à mettre en évidence toutes les exigences de l'emploi pour que l'on puisse les énumérer et les évaluer avec équité.

10.2 Examiner la mission de l'entreprise et ce qui est nécessaire pour la réaliser

De plus, il est souhaitable que l'entreprise examine sa mission et ce qui est nécessaire pour la réaliser. Le plan d'évaluation reflète généralement les valeurs de l'entreprise et l'équité de rémunération dépend d'une définition claire de ces valeurs. Si un plan d'évaluation ne permet pas de rendre le travail visible et d'en décrire les éléments, l'entreprise se trouve dans les faits à déclarer que le travail est sans valeur. Cela signifie que chaque entreprise doit attribuer une valeur au travail d'une manière qui n'est empreinte d'aucun sexisme (CCDP, 1996).

10.3 Connaître l'éventail des emplois et du travail exécuté dans l'entreprise

Il est important de connaître préalablement l'éventail des tâches à évaluer afin que la méthode d'évaluation choisie puisse tenir compte autant des exigences spécifiques des emplois à prédominance féminine qu'à prédominance masculine propres à l'entreprise. Il importe d'obtenir la plus grande gamme de renseignements possible. Le choix de la méthode d'évaluation est susceptible de satisfaire davantage aux exigences d'une démarche exempte de discrimination fondée sur le sexe s'il est effectué par des personnes ayant une connaissance adéquate des emplois de l'entreprise. Ainsi, il sera possible d'examiner des aspects du travail qui étaient peut-être passés inaperçus jusque-là ou insuffisamment décrits (CCDP, 1996; *Haldimand-Norfolk*, 1991) et de choisir un outil permettant l'évaluation de l'ensemble des emplois de l'entreprise.

10.4 Utiliser une méthodologie permettant de comparer les emplois

Le plan d'évaluation doit également mesurer la valeur du travail suivant une méthodologie permettant de comparer facilement les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine (CCDP, 1992; Haldimand-Norfolk, 1991; CESO, 1989). En effet, comme le souligne la Commission des droits de la personne du Québec (1984), le recours à un système d'évaluation doit permettre la comparaison de postes en vue d'éliminer la discrimination dans la rémunération pour un travail équivalent.

10.5 Recourir à une seule méthode d'évaluation analytique

Les systèmes d'évaluation des emplois analytiques peuvent répondre aux exigences d'une loi sur l'équité salariale tant qu'ils ne sont pas discriminatoires, autant dans leur application que dans leur conception. Pour s'assurer que les considérations d'équité soient prises en charge dans une organisation, il est préférable d'utiliser seulement un système conçu pour couvrir les principales caractéristiques de chaque catégorie d'emplois à tous les niveaux. Les systèmes d'évaluation des emplois non analytiques ne répondent pas à ces exigences. Pour répondre au principe d'un salaire égal pour un travail de valeur équivalente, les systèmes d'évaluation doivent être analytiques (Armstrong, et autres, 2003 : 4-6).

10.6 Éviter de recourir à une méthode de comparaison par rangement

Compte tenu des exigences d'une loi sur l'équité salariale quant à l'exercice de l'évaluation des emplois, les méthodes de rangement et de classification des emplois peuvent être jugées moins appropriées par les employeurs en raison de leur caractère global, imprécis et non analytique qui ouvre davantage la porte aux biais et aux stéréotypes. En effet, ces méthodes ne tiennent pas compte de manière explicite des quatre facteurs exigés par la Loi et rendent difficile l'établissement de différences précises, justes et non arbitraires en matière d'exigence des emplois (St-Onge, 2014 : 239). Elles ne permettent pas non plus de mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux qui sont propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine. Enfin, elles rendent difficiles l'élimination des stéréotypes et l'influence du ou des titulaires dans l'évaluation des emplois de par leur caractère global et non analytique (Thériault et St-Onge, 1999).

Comme l'expliquent Armstrong, et autres (2003 : 23), les avantages des méthodes de rangement des emplois peuvent paraître intrigants, mais ces dernières comportent aussi de redoutables inconvénients dont le fait :

- qu'elles s'appuient sur des jugements qui peuvent être entièrement subjectifs et qui pourraient être difficiles à justifier objectivement;
- qu'elles dépendent de l'identification de repères appropriés et correctement gradués;

- que la supposition voulant que les comparaisons soient réalisées pour des rôles génériques pourrait être incorrecte – des différences significatives entre les rôles pourraient être ignorées, ce qui pourrait créer des inégalités;
- qu'il y a un danger que les comparaisons perpétuent les inégalités existantes;
- que les personnes salariées dont les emplois ont été « appariés » pourraient avoir le sentiment d'être lésés;
- qu'elles pourraient ne pas être admissibles dans les cas d'emplois à valeur égale à moins qu'il ne puisse être prouvé qu'un fondement analytique est utilisé pour les comparaisons.

10.7 Éviter de recourir à une méthode basée sur le marché

La méthode d'établissement des salaires en fonction du marché (équité externe) est très risquée dans la mesure où elle reproduit les stéréotypes sexuels existants, c'est-à-dire qu'elle peut refléter la discrimination salariale fondée sur le sexe (Chicha, 2011; CCDP, 1996).

La méthode d'évaluation du marché repose sur la prémisse discutable qu'un travail vaut ce que le marché dit qu'il vaut. Cette assertion est douteuse pour trois raisons. Premièrement, parce qu'elle ignore l'importance de l'équité interne; deuxièmement, parce qu'elle ne tient pas compte du fait que la valeur interne des emplois et des rôles peut être tout à fait sans rapport avec leur valeur dans d'autres organisations; et troisièmement, parce que cette méthode de comparaison peut perpétuer les inégalités du marché lui-même (Armstrong, et autres, 2003 : 24-25).

Bref, cette méthode est à proscrire dans une démarche d'équité salariale, car elle perpétue les iniquités salariales existantes sur le marché et, conséquemment, les écarts de rémunérations entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine attribuables à la discrimination systémique. De plus, elle ne tient pas compte de façon explicite des quatre facteurs (qualification, responsabilités assumées, effort requis et des conditions) dans lesquels le travail est effectué (Thériault et St-Onge, 1999).

10.8 Favoriser l'utilisation d'une seule méthode d'évaluation

La multiplicité des plans à l'intérieur d'une entreprise peut affecter la neutralité d'une évaluation (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992). Souvent, les entreprises sont tentées de particulariser les plans en fonction des familles ou des groupes d'emplois (Weiner et Gunderson, 1990). Ces derniers sont souvent le reflet de la prédominance fondée sur le sexe. La ségrégation professionnelle se traduit souvent dans les entreprises par la concentration des emplois féminins dans une famille d'emplois ou unité administrative et par la concentration des emplois masculins dans une autre, par exemple l'usine. Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1996 : 15), permettre l'utilisation d'outils distincts au sein d'une entreprise, qui limitent les comparaisons entre les familles d'emplois, entre syndicats ou qui isolent les emplois syndiqués et non syndiqués, c'est ignorer certains mécanismes fondateurs de la discrimination systémique. Le problème fondamental de la multiplicité des plans d'évaluation représentatifs des prédominances est donc qu'il ne permet pas de comparaison entre les

catégories à prédominance féminine et masculine (Steinberg et Haignere, 1987), ce qui a pour conséquence une évaluation des emplois qui reflète la ségrégation professionnelle (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992). Il est souhaitable que le plan puisse évaluer tous les emplois de l'entreprise (de haut en bas de l'échelle hiérarchique) de façon uniforme et équitable en mettant en évidence les exigences de tous les emplois (CCDP, 1996). D'ailleurs, Chicha-Pontbriand et Carpentier (1992) soulignent que les études en équité salariale recommandent fortement l'adoption d'un plan unique même si cette démarche est plus complexe tout en étant néanmoins faisable.

Pour pallier la coexistence de plusieurs outils, le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT), cité par Chicha-Pontbriand et Carpentier (1992), souhaite que les critères (facteurs) d'évaluation soient les plus uniformes possible. En d'autres termes, il paraît nécessaire d'établir des correspondances, des équivalences ou des liens entre les outils d'évaluation provenant d'une même méthode d'évaluation. Lorsque plus d'un outil est utilisé, la méthode retenue doit permettre de comparer, avec un dénominateur commun, tous les emplois évalués (Weiner et Gunderson, 1990). De cette façon, des correspondances sont identifiées entre les résultats obtenus avec les différents outils. Par exemple, il existe l'alternative d'évaluer mutuellement les catégories d'emplois avec les deux outils d'évaluation avant de déterminer le pointage final (Poels, 1997).

Chicha-Pontbriand et Carpentier (1992) soulignent que les études en équité salariale recommandent fortement l'adoption d'un outil unique d'évaluation. Selon les tenants de cette thèse, il est souhaitable que l'outil d'évaluation puisse évaluer toutes les catégories d'emplois de l'entreprise (de haut en bas de l'échelle hiérarchique) de façon uniforme et équitable en mettant en évidence les exigences de toutes les catégories d'emplois (CCDP, 1996). Bref, l'utilisation de critères (qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail) et de règles (ex. : méthode d'évaluation appliquée de la même façon, à partir d'une description exhaustive des emplois, etc.) communes consolide l'objectivité de la démarche (CDPQ, 1984).

10.9 Utiliser les facteurs suivants : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions de travail

Les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions de travail sont les facteurs généralement reconnus et acceptés tant au niveau des praticiens que des organismes intéressés par l'équité salariale. Ce sont d'ailleurs les principaux critères appliqués dans les systèmes d'évaluation des tâches (BIT, 1995 : 7-8). Comme le souligne Chicha, Pontbriand et Carpentier (1992), ces facteurs font entre autres partie des bases d'un processus neutre, d'où la recommandation de les utiliser. Qui plus est, ils permettent, dans un contexte de comparaison, d'utiliser des critères communs pour évaluer à la fois les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (BIT, 1995).

Selon les spécialistes en matière d'évaluation et de rémunération, ces quatre facteurs sont nécessaires et suffisants pour évaluer toutes les tâches accomplies dans les entreprises, quel que soit le type de secteur économique auquel elles appartiennent (Chicha, 2008 : 27). Le Groupe de travail sur l'équité salariale (2004 : 318) abonde dans le même sens : il n'y aurait pas de nouvelles exigences au sein des occupations qui ne pourraient être prises en compte par l'un ou l'autre de ces facteurs.

10.10 Utiliser la méthode analytique par points et facteurs

Les méthodes analytiques permettent d'examiner systématiquement toutes les exigences des emplois d'une entreprise, de les évaluer et de les comparer à l'aide de critères communs, précis et détaillés. La méthode par points et facteurs n'est pas la seule, mais elle est efficace et simple d'utilisation. Cette méthode d'évaluation demeure celle qui se conjugue le mieux avec l'objectif de l'équité salariale (Chicha, 2008 : 26; Thériault, 1991). En raison de son caractère analytique et quantitatif, elle permet de prendre en compte les quatre grands facteurs ainsi que les exigences associées au travail féminin et masculin, en plus de rendre aisée la comparaison entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (Thériault et St-Onge, 1999). La Commission des droits de la personne du Québec (1984) reconnaît d'ailleurs que la dimension de cette méthode constitue un avantage certain pour circonscrire la subjectivité liée à un exercice d'évaluation des emplois et pour faciliter la comparaison entre les emplois. Le caractère analytique de cette méthode permet d'apprécier les exigences d'un emploi, alors que son caractère quantitatif rend plus facile et rapide le classement des emplois, tout en permettant une évaluation chiffrée de leurs exigences (St-Onge, 2014 : 239).

Cette méthode est aussi recommandée par la Commission canadienne des droits de la personne (1996) du fait qu'elle permette, entre autres, d'intégrer tous les critères prévus à la Loi concernant le choix de la méthode d'évaluation.

10.11 La détermination des facteurs et des sous-facteurs d'évaluation

10.11.1 Établir les facteurs avant la collecte de données

Il est préférable de choisir et de définir les facteurs à utiliser pour l'évaluation des emplois avant la collecte des données sur les emplois pour s'assurer que l'information nécessaire à l'évaluation soit recueillie (Gazaille, 2011 : 55).

10.11.2 Choisir des facteurs et des sous-facteurs qui ne sont pas discriminatoires

Il faut veiller à ce que les facteurs qui tendent à favoriser la contribution des femmes dans les catégories d'emplois à prédominance féminine soient inclus au même titre que ceux qui favorisent les hommes dans les catégories à prédominance masculine (CCDP, 1992; CESO, 1994; Weiner et Gunderson, 1990). Le risque le plus courant est d'omettre des sous-facteurs associés au travail féminin, action qui est à la source de la discrimination salariale (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992).

Des précautions doivent donc être prises lors de la sélection des facteurs pour s'assurer qu'ils ne soient pas discriminatoires en faveur de l'autre sexe ou d'un groupe racial (Armstrong, et autres, 2003 : 12). Les facteurs utilisés dans le système d'évaluation devraient couvrir l'ensemble des emplois à évaluer à tous les niveaux, sans favoriser un type particulier de travail ou d'occupation et sans discrimination pour des raisons de sexe, de race, d'handicap ou pour toute autre raison. Ce système devrait mesurer équitablement les caractéristiques des emplois à prédominance féminine de même que celles des emplois à prépondérance masculine (Armstrong, et autres, 2003 : 26).

Pour s'assurer que le plan d'évaluation est équitable pour l'ensemble des personnes salariées, il est important d'identifier des facteurs qui sont équilibrés. Si le système comprend un facteur qui est orienté vers un type de travail, il doit être contrebalancé par des facteurs qui sont pertinents pour les autres agents. Dans une perspective d'équité, cet équilibre dans l'évaluation des emplois est particulièrement important si certains facteurs sont plus susceptibles d'être associés à un sexe en particulier (Armstrong, et autres, 2003 : 88-89).

10.11.3 Choisir un nombre adéquat de facteurs et de sous-facteurs permettant d'évaluer les caractéristiques féminines et masculines des emplois

Les facteurs et les sous-facteurs constituent la base d'une hiérarchisation des emplois de l'entreprise puisqu'ils réfèrent aux éléments reconnus et rémunérés. Par conséquent, ils reflètent les raisons pour lesquelles certains emplois sont plus exigeants que d'autres. Ils découlent donc des exigences des emplois et de la contribution attendue par l'entreprise (Milkovich et Newman, 1999).

En pratique, les méthodes par points et facteurs traditionnelles comprennent entre sept à quinze facteurs, avec une moyenne se situant autour de dix. Cependant, il est important de tenir compte des perceptions des titulaires d'emplois dans le choix des facteurs, puisqu'il y va de l'acceptabilité des résultats. En effet, même si des études passées montrent que de trois à cinq facteurs d'évaluation des emplois peuvent permettre d'obtenir des résultats identiques à ceux que l'on obtient avec un nombre plus élevé (Heneman, 2001), il n'est pas évident que les personnes salariées percevront qu'un nombre de trois à cinq facteurs est suffisant pour mesurer équitablement la valeur des emplois (St-Onge, 2014 : 244).

L'utilisation de sous-facteurs permet de mieux refléter la réalité et les préoccupations de l'entreprise et fournit plus d'éléments pour différencier les emplois. Les sous-facteurs sélectionnés doivent être représentés dans tous les emplois. Les sous-facteurs ne doivent pas privilégier un ou des emplois (Gazaille, 2011 : 56).

La plupart des méthodes comprennent entre dix et seize sous-facteurs au total, en fonction de la taille des entreprises et de la variété des emplois à évaluer. Bien que découlant des quatre

facteurs de base, le choix des sous-facteurs ainsi que leur interprétation concrète peuvent varier selon le type de secteur économique. Deux conditions doivent absolument être remplies : la rigueur méthodologique et l'absence de biais sexistes (BIT, 2009 : 28).

Il importe d'avoir un nombre suffisant de sous-facteurs permettant de couvrir l'ensemble des aspects distinctifs des différents emplois de l'organisation (Milkovich et Newman, 1999). Cela requiert de trouver un équilibre entre le nombre de facteurs et de sous-facteurs pertinents et la profondeur recherchée pour différencier les catégories d'emplois. De plus, si un sous-facteur ne permet pas de différencier les catégories d'emplois, il n'y a pas lieu de le retenir.

La méthode doit néanmoins être inclusive tant dans le choix que dans la définition des sous-facteurs (GTES, 2004 : 319).

10.11.4 Bien définir les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation afin de rendre le travail visible

Dans le passé, beaucoup d'aspects du travail ont été négligés puisqu'on estimait qu'ils faisaient partie, entre autres, des qualités intrinsèques ou innées des personnes. De façon à rendre visibles ces aspects, pour être en mesure de les évaluer, il importe d'apporter une définition claire de ceux-ci (CCDP, 1996; Armstrong, et autres, 2003 : 26). Les personnes évaluatrices doivent ainsi être en mesure de saisir leur portée et leur étendue afin qu'ils ne soient pas interprétés différemment (St-Onge, 2014 : 239).

Les facteurs et les sous-facteurs doivent varier en intensité entre les emplois. Un sous-facteur qui s'applique de la même façon à tous les emplois est inutile (Gazaille, 2011 : 57).

Il faut échapper à la facilité de copier intégralement des définitions existantes. Il est important que cet effort de définition qui peut, à première vue, paraître fastidieux, soit fait, car, en plus de permettre une évaluation adéquate, il constitue pour les membres du comité une réflexion importante pour la réalisation des autres étapes du processus (Gazaille, 2011 : 60).

L'emploi d'exemples qui se rapportent autant à des emplois à prédominance féminine que masculine est suggéré afin d'éviter les associations aux emplois féminins ou masculins (Murtha, 1993; Weiner et Gunderson, 1990; CCDP, 1996). L'évaluateur pourra, de ce fait, mieux saisir la portée du facteur et du sous-facteur et, ainsi, mieux établir la correspondance avec les exigences relatives aux emplois féminins et masculins (CCDP, 1996; Weiner et Gunderson, 1990).

Il est préférable d'éviter d'inclure trop d'éléments dans un seul sous-facteur (Weiner, 1991; Chicha, 2011; Gazaille, 2011 : 61). En effet, il peut devenir difficile de savoir ce que le facteur mesure réellement, ce qui compliquera la tâche de l'évaluateur et pourra conduire à des interprétations différentes. Cet effet peut entraîner une sous-estimation d'une exigence associée à un emploi féminin.

10.11.5 Utiliser des termes neutres dans la description des facteurs et des sous-facteurs

Si possible, il est préférable de définir les sous-facteurs en termes neutres et assez généraux pour englober toute la gamme de fonctions et de tâches appartenant à toutes les catégories d'emplois à l'intérieur d'un établissement afin de réduire au minimum la tendance des évaluateurs à considérer certaines tâches ou fonctions comme typiquement masculine ou féminine (CCDP, 1992; CESO, 1994). Toutefois, compte tenu de l'impossibilité de la neutralité absolue, il importe que les termes utilisés proviennent autant des catégories d'emplois à prédominance féminine que masculine (Weiner et Gunderson, 1990).

10.11.6 Justifier les facteurs et les sous-facteurs en fonction de la mission et des valeurs de l'entreprise

Les facteurs et les sous-facteurs, le cas échéant, correspondent aux caractéristiques des emplois qu'une organisation valorise parce qu'ils lui permettent d'atteindre ses objectifs. Il est généralement admis que les facteurs soient entre autres en lien avec les caractéristiques de l'entreprise, la culture, la mission, sans être cependant discriminatoires avec l'une ou l'autre des catégories (Murtha, 1993), et tiennent compte des valeurs de l'entreprise (CCDP, 1996). L'importance de chaque sous-facteur dépend de celle qu'on y attribue au sein de l'entreprise. Cette importance doit cependant être justifiable. Par exemple, on ne peut présumer que les facteurs qui conviennent à une organisation donnée répondront aux besoins d'une autre organisation (CCDP, 1996).

10.11.7 Éviter les ambiguïtés

Si l'on essaie d'inclure beaucoup d'éléments dans un seul sous-facteur, il sera impossible de savoir ce que le sous-facteur mesure réellement. Par exemple, si dans l'effort physique on inclut dans un même sous-facteur les postures contraignantes, l'attention visuelle et le déplacement d'objets lourds. Dans un tel cas, deux problèmes peuvent surgir : la mesure de ce sous-facteur sera très complexe et une catégorie d'emplois ayant simultanément ces trois exigences risque d'être sous-évaluée (Chicha, 2011 : 151)

10.11.8 Éviter les chevauchements

Il est également souhaitable d'éviter que la définition de deux sous-facteurs comprenne des éléments communs afin de ne pas introduire une double comptabilisation d'une même exigence (Armstrong, et autres, 2003 : 90; Chicha, 2008 : 28; Weiner, 1991; Chicha, 2011 : 151-152; St-Onge, 2014 : 245; Gazaille, 2011 : 57). Le chevauchement, s'il affecte surtout les emplois associés à l'un ou l'autre sexe, risque d'entraîner des distorsions au niveau de l'évaluation. Par exemple, si le sous facteur « Compétences interpersonnelles » inclut la capacité de communiquer avec les clients en français et en anglais et que le sous-facteur « communication » inclut la capacité de rédiger des communications dans plus d'une langue, une même exigence risque d'être comptée deux fois (Chicha, 2011 : 151).

Dans cette optique, il serait prudent que les sous-facteurs s'appliquent à des faits indépendants les uns par rapport aux autres. Par exemple, les sous-facteurs « formation requise » et « exigences intellectuelles » se chevauchent dans la mesure où lorsque le sous-facteur « exigences intellectuelles » est élevé, il est fort probable que celui de la « formation requise » le soit également (Katz et Baitsch, 1996).

10.12 La détermination des niveaux

Les différents niveaux représentent en quelque sorte une échelle qui indique l'importance du sous-facteur par rapport à la catégorie d'emplois évaluée et, par conséquent, quelle cote devrait être attribuée à cette catégorie d'emploi. En d'autres termes, les niveaux marquent une progression. Il s'agit ici de répartir chacun des sous-facteurs en différents niveaux selon les dimensions spécifiques qui permettent d'en évaluer l'intensité, la fréquence, le degré de difficulté, etc. (Chicha, 2011 : 152).

10.12.1 Choisir un nombre adéquat de niveaux

Certains principes sous-tendent l'élaboration des niveaux. Chaque niveau de facteurs devra se retrouver à l'intérieur d'au moins un emploi (Thériault, 1991). Le nombre de niveaux varie selon les méthodes d'évaluation, allant de deux à sept ou huit selon les cas. Ce nombre est rarement identique pour chacun des sous-facteurs et il n'est pas obligatoire qu'il soit uniforme entre les sous-facteurs. Cependant, il est souhaitable d'avoir un nombre de niveaux suffisants pour différencier réellement les emplois et en refléter les différentes caractéristiques (Weiner et Gunderson, 1990). Donc, les niveaux doivent bien représenter les différences que l'on retrouve entre les catégories d'emplois.

Un petit nombre de niveaux simplifie la tâche des personnes évaluatrices. En revanche, il ne permet pas de différencier les emplois. Un trop grand nombre de niveaux entraîne une différenciation tellement fine qu'elle peut devenir à la limite insignifiante. Quatre à six niveaux représentent un choix optimal dans la plupart des cas. Si le sous-facteur est considéré comme d'importance secondaire, l'échelle peut être plus courte, avec deux ou trois niveaux. Le nombre de niveaux devra permettre de bien différencier les emplois sans pour autant alourdir exagérément la démarche d'évaluation. Dans les petites entreprises, le nombre de niveaux par facteur pourra osciller entre deux et trois le plus souvent, puisqu'on n'aura pas besoin de différencier une large gamme d'emplois (Chicha, 2008 : 38).

Katz et Baitsch (1996) précisent qu'il importe de limiter au minimum nécessaire le nombre de sous-facteurs afin de diminuer le risque de chevauchement. Un trop grand nombre de niveaux pour un sous-facteur peut rendre la distinction entre deux niveaux difficile. De plus, cela peut faire en sorte que plusieurs niveaux ne seront pas utilisés lors de l'évaluation, ce qui peut, en fin de compte, entraîner une distorsion dans les résultats. Néanmoins, il est souhaitable d'avoir un

nombre de niveaux suffisants pour différencier réellement les emplois et en refléter les différentes caractéristiques (Weiner et Gunderson, 1990). Un trop petit nombre de niveaux oblige à avoir une définition très large de chacun des niveaux, accordant ainsi la même valeur à des catégories d'emplois entre lesquelles on devrait établir une distinction.

Le nombre maximum de points est une pure convention, mais il est préférable d'utiliser un nombre élevé pour que la progression dans les sous-facteurs soit claire (Gazaille, 2011 : 23). Il peut être demandé aux responsables du projet de réfléchir à des exemples de ce qui caractérise le niveau le plus élevé ou le plus bas pour chaque facteur, sur la base de ce qu'ils savent sur les emplois dans l'organisation. Pour faire cela dans un temps limité, l'équipe peut travailler en petits groupes, chacun travaillant sur différents facteurs. Chaque équipe peut faire circuler ses travaux à une autre équipe lorsqu'ils ont terminé, et ainsi de suite, jusqu'à ce que chaque équipe ait eu l'occasion d'examiner et de travailler sur chaque facteur (Armstrong, et autres, 2003 : 90).

10.12.2 Reconnaître les équivalences dans les niveaux

Pour ne pas défavoriser les catégories d'emplois à prédominance féminine, il est généralement admis de reconnaître les équivalences. Par exemple, dans le cas d'un facteur destiné à mesurer l'effort physique, certains emplois exigeront à l'occasion de soulever des objets lourds, tandis que d'autres exigeront de soulever constamment des objets légers. Or, il serait opportun de considérer les deux exigences comme équivalent puisqu'un degré semblable d'efforts est exigé (CCDP, 1996).

10.12.3 S'assurer que le libellé des niveaux est clair afin d'éviter les niveaux systématiquement plus élevés pour les caractéristiques des emplois masculins

Il est important de porter une attention particulière au libellé des niveaux afin d'éviter que les caractéristiques d'emplois masculins soient placées à des niveaux systématiquement élevés. Il en serait de même pour des caractéristiques d'emplois féminins placées à des niveaux systématiquement faibles. En effet, un biais important qui peut facilement intervenir dans l'établissement des niveaux et avoir un impact discriminatoire est le fait de donner des niveaux plus faibles (ou des échelles plus courtes) aux aspects liés aux emplois à prédominance féminine par rapport à ceux qui sont liés aux emplois à prédominance masculine (Chicha, 2008 : 38-39). Il est dès lors souhaitable de porter une attention particulière aux niveaux systématiquement plus élevés pour les caractéristiques des emplois masculins (Haldimand-Norfolk, 1991).

10.12.4 Éviter les niveaux représentatifs de la hiérarchie

La définition des niveaux ne devrait pas être calquée sur la progression hiérarchique des emplois ou d'un cheminement de carrière. Ils doivent mesurer des différences réelles au niveau de l'intensité ou de l'importance d'un sous-facteur donné (Chicha, 2008 : 38; Weiner, 1991; Haignere, 1991). Une étude du *National Research Council of the U.S. National Academy of Sciences*, portant sur la possibilité d'utiliser les systèmes d'évaluation traditionnels pour en arriver à l'équité salariale, notait que les niveaux (de même que leur pondération) de certains systèmes

étaient représentatifs de la hiérarchie existante, et ce, sans savoir si cette dernière était exempte de biais sexiste (Haignere, 1991). Les raisons qui sous-tendent ce fait sont que les systèmes d'évaluation traditionnels par points et facteurs étaient construits à l'origine pour évaluer des emplois-cadres et, par conséquent, suivaient la structure bureaucratique de l'entreprise. Or, les transpositions de ces systèmes pour des emplois non-cadres font que les niveaux supérieurs ne peuvent être atteints que par les emplois-cadres à prédominance masculine (Haignere, 1991).

10.12.5 Éviter le chevauchement entre les niveaux

Il est souhaitable d'apporter une attention particulière aux chevauchements entre les niveaux (Chicha, 2011). Deux niveaux ne doivent pas, en effet, mesurer partiellement la même dimension. Par exemple, si le niveau deux correspond à la responsabilité de la supervision de dix à vingt personnes et le niveau trois, de quinze à trente personnes, on aura du mal à placer l'emploi pour lequel la responsabilité de supervision couvre dix-huit personnes (Chicha, 2008 : 38; CCDP, 1996). Cela pourrait conduire à une inconsistance d'une évaluation à une autre.

10.12.6 Éviter l'absence de continuité d'un niveau à l'autre

Il est souhaitable de s'assurer d'une continuité d'un niveau à l'autre (Chicha, 2011). Cela pourrait accroître la confusion en ce qui a trait à la correspondance d'une exigence à un niveau. Cette distorsion remet totalement en question la mesure (niveaux) du facteur ou du sous-facteur. Il faut alors repenser la mesure afin qu'elle reflète plus adéquatement toutes les applications possibles du facteur et du sous-facteur aux catégories d'emplois visées.

Par exemple, en termes de condition de travail :

- 1^{er} niveau : voyages fréquents;
- 2^e niveau : exposition fréquente à des risques.

L'emploi qui exige de fréquents voyages et est également exposé à des risques sera difficile à classer (Chicha, 2011).

10.12.7 Établir des niveaux progressifs

L'établissement de niveaux progressifs est une mesure permettant d'éviter les sauts entre les niveaux, c'est-à-dire lorsqu'un emploi se situe entre l'extrémité d'un niveau et le début du suivant (CCDP, 1996).

Selon les facteurs d'évaluation des emplois, le nombre de niveaux d'exigences peut différer et la nature et la progression des points entre les niveaux d'exigences peuvent varier selon qu'elles sont géométriques, arithmétiques ou discontinues, quoique certains praticiens croient qu'il est préférable d'adopter la même approche pour l'ensemble des facteurs. Si un emploi ne comporte aucune exigence pour un sous-facteur donné, il ne devrait recevoir aucun point. De tels cas sont

restreints, car les sous-facteurs sont choisis et définis de façon à représenter toute la gamme des emplois de l'organisation. Généralement, le 1^{er} niveau se voit donc attribuer un certain nombre de points (Chicha, 2008 : 75; Gazaille, 2011 : 24).

Il est souhaitable d'être attentif à l'iniquité dans les écarts entre les niveaux compte tenu du risque de désavantager les emplois féminins qui se situent en moins grand nombre aux niveaux les plus élevés (Chicha, 2011). Par exemple, dans le cas d'une échelle de niveau géométrique où l'écart de points d'un niveau à l'autre augmente à mesure que l'on atteint les niveaux plus élevés.

10.12.8 S'assurer de l'objectivité des échelles de mesure dans les différents niveaux

Selon Greig, Orazem et Mattila (1989), afin d'obtenir une évaluation uniforme, on utilise, si possible, des échelles objectives pour mesurer une fréquence, déterminer un poids, etc. En effet, cette mesure facilite l'évaluation puisqu'elle réduit la part de subjectivité et d'imprécision. Par exemple, pour un facteur comme les conditions de travail, il est pertinent de remplacer ou de préciser les termes : léger, lourd, très lourd, etc., par un chiffre ou des paramètres chiffrés.

À la Commission canadienne des droits de la personne (1996), on estime qu'il n'est pas nécessaire de définir précisément les termes « fréquemment », « occasionnellement », etc.

Il faut également que les échelles soient continues : par exemple, il faut éviter que le premier niveau recouvre une responsabilité financière de 1 000 \$ à 5 000 \$, le second de 10 000 \$ à 50 000 \$ et le troisième de 100 000 \$ à 1 000 000 \$; dans un tel cas, les emplois qui s'accompagnent de responsabilités intermédiaires seront difficiles à évaluer (BIT, 2011 : 38).

10.13 Pondération des facteurs et des sous-facteurs

La pondération des facteurs et des sous-facteurs consiste à déterminer leur importance relative pour l'entreprise. Elle représente en fait les valeurs de celle-ci, ce qu'elle a choisi de rémunérer (Weiner et Gunderson, 1990). Si ces valeurs sont empreintes de préjugés sexistes, on risque de ne pas atteindre l'équité salariale. En ce sens, la détermination de la pondération est une étape cruciale.

10.13.1 Choisir une approche de détermination de la pondération non discriminatoire

La détermination de la pondération est une autre étape où il faut éviter d'introduire une discrimination fondée sur le sexe (Thériault, 1991; Thériault et St-Onge, 1999).

De façon générale, fixer l'importance relative des sous-facteurs à partir des salaires payés sur le marché (équité externe) n'est pas recommandable. La principale limite vient du fait qu'elle risque d'importer les iniquités salariales potentielles du marché dans le processus d'évaluation.

De façon spécifique, la méthode qui consiste à établir la pondération à partir des salaires de l'entreprise (équité interne), quoique acceptable pour les catégories à prédominance masculine, comporte certains problèmes relatifs aux catégories féminines puisqu'elle contribue à légitimer la structure salariale actuelle avant même de savoir si elle est conforme aux préceptes de l'équité salariale (CESO, 1989; Weiner et Gunderson, 1990). La Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1989 : 39) et Thériault et St-Onge (1999 : 397) soulignent que cette méthode peut être utilisée de façon impartiale en établissant la pondération seulement en fonction des catégories masculines et en appliquant la même pondération aux catégories féminines afin d'établir les salaires appropriés. Il s'agit dans les faits de déterminer la pondération des facteurs en effectuant les régressions multiples avec les emplois à prédominance masculine seulement, puis appliquer cette pondération à l'ensemble des emplois. Cette démarche repose sur l'hypothèse selon laquelle aucun préjugé ne teinte le rapport entre les salaires et le résultat de l'évaluation pour les hommes, alors qu'il existe des préjugés envers les femmes.

Thériault et St-Onge (1999 : 397) proposent comme autre solution d'ajouter, dans les analyses de régression multiple, la proportion de femmes occupant chaque emploi comme variable indépendante, afin d'en maîtriser l'effet dans la détermination des salaires des emplois. Puisque l'effet du sexe est maintenu comme constant, les coefficients des divers facteurs d'évaluation (c'est-à-dire la pondération) ne sont pas biaisés par cette variable. Une autre solution consiste à effectuer des analyses de régression distinctes pour les catégories à prédominance féminine et les catégories à prédominance masculine.

Cependant, l'utilisation de méthodes statistiques pour le choix des sous-facteurs et de la pondération s'y rattachant ne favorise pas nécessairement la compréhension, et par le fait même, l'acceptation des résultats, compte tenu de la difficulté inhérente d'en expliquer le processus par rapport à une méthode de détermination simple pour laquelle le comité aura toute l'expertise nécessaire pour justifier la logique qui découle de ses choix (Chicha, 2011).

Dans un contexte d'équité salariale, comme ces méthodes ne font pas partie de l'état de l'art, il pourrait être préférable de déterminer par consensus l'importance relative des divers facteurs. Le choix des sous-facteurs et de la pondération s'y rattachant ne doit pas être considéré comme une démarche essentiellement technique sur laquelle les membres d'un groupe paritaire n'ont aucune prise ni les compétences voulues pour se prononcer. L'exercice doit plutôt être relié à la recherche d'un consensus entre les membres étant donné que ceux-ci sont représentatifs des autres personnes salariées de l'organisation et, qu'à ce titre, ils en reflètent les valeurs (Treiman, 1984 : 89). Ils sont donc bien placés pour appliquer judicieusement les notions d'équité de leur organisation.

Chicha (2008) et Harriman et Holm (2001) conseillent d'adopter une approche graduelle et systématique pour faciliter l'établissement de la grille de pondération. Elle consiste à classer d'abord les facteurs par ordre d'importance, puis à leur attribuer un pourcentage. Par la suite, on procède de la même façon pour les sous-facteurs de chacun des facteurs.

10.13.2 Justifier la pondération en fonction de la mission et des valeurs de l'entreprise

Tout comme pour le choix des facteurs et des sous-facteurs, le poids relatif des facteurs d'évaluation des emplois doit refléter les valeurs de l'organisation et ne pas sous-évaluer les facteurs liés aux emplois à prédominance féminine (St-Onge, 2014 : 246). Chicha (2008 : 72) est claire à ce sujet : la pondération ayant un effet direct sur les salaires, il est indispensable qu'elle soit établie en lien étroit avec les objectifs de l'entreprise et le type de travail qui la caractérise. Elle sera biaisée si, par exemple, on attribue un poids très faible à un facteur qui mesure une exigence extrêmement importante pour l'entreprise (CCDP, 1996).

10.13.3 Exemple de bornes reconnues en équité salariale

La pondération des facteurs et des sous-facteurs doit être établie en tenant compte des particularités de l'entreprise et des caractéristiques des différentes catégories d'emplois. Les balises de la pondération de chacun des quatre facteurs sont variables (Chicha, 2011).

Une revue des différentes méthodes d'évaluation indique que les balises de pondération des quatre facteurs se situent dans les intervalles suivants (Chicha, 2008) :

- Qualifications requises : de 20 % à 35 %;
- Responsabilités assumées : de 25 % à 40 %;
- Efforts requis : de 15 % à 25 %;
- Conditions de travail : de 5 % à 15 %.

10.13.4 S'assurer que la pondération des sous-facteurs est logique et équilibrée entre les CEPF et les CEPM

La pondération accordée aux facteurs caractéristiques d'emplois à prédominance masculine et à prédominance féminine doit être équitable et non discriminatoire envers l'une ou l'autre des catégories (CCDP, 1992 : 10). Il faut éviter d'attribuer une pondération plus élevée à des sous-facteurs qui privilégient les catégories d'emplois à prédominance masculine ou, à l'inverse, une pondération moins élevée à des sous-facteurs qui sont associés à des emplois à prédominance féminine (St-Onge, 2014 : 246). Autrement dit, il importe d'examiner les pondérations les plus élevées et les plus faibles afin de garantir qu'elles ne favorisent pas un sexe au détriment de l'autre (CESO, 1989; Weiner et Gunderson, 1990). Un cas de biais sexiste peut se présenter si on note une tendance à attribuer un poids extrême, de façon inégale, à tel ou tel sous-facteur selon qu'il est associé à des emplois à prédominance masculine ou à des emplois à prédominance féminine (Chicha, 2008 : 73).

Afin de construire la grille de pondération, il est indiqué de commencer par classer les facteurs puis de leur attribuer un poids relatif en pourcentage (Chicha, 2008 : 71).

Il est possible de choisir une pondération préétablie. Cependant, il faut s'assurer que la pondération représente les valeurs de l'entreprise (CESO, 1989). Par exemple, il serait possible d'utiliser une grille de pondération (et des sous-facteurs s'y rattachant) d'une organisation comparable dans la mesure où les fondements de cette pondération se ressembleraient fortement. Dans le cas contraire, il faut l'adapter.

10.13.5 Utiliser une progression arithmétique

Une progression arithmétique maintient un écart constant entre les divers niveaux et se concilie bien avec l'objectif d'égalité. Elle conduit à des écarts plus faibles entre les emplois et, par conséquent, à une structure salariale plus « horizontale » qu'une progression géométrique (Thériault, 1991). En pratique, en comparaison d'une distribution géométrique, la progression arithmétique est généralement privilégiée parce qu'elle mène à une répartition plus égalitaire des points et à des écarts de points plus faibles davantage conciliable avec les principes d'équité salariale et plus facile à justifier auprès du personnel (St-Onge, 2014 : 244).

Les progressions géométriques, par contre, tendent à augmenter les écarts entre les niveaux à mesure que l'on monte dans l'échelle, ce qui accentue, de façon injustifiée, l'inégalité entre les emplois d'entrée (souvent à prédominance féminine) et les emplois supérieurs (généralement à prédominance masculine). Une telle approche est déconseillée dans une perspective d'équité salariale (Chicha, 2008 : 75).

Le nombre de points peut varier, mais à moins d'avoir une très grande diversité d'emplois, il est conseillé de retenir un total de 1000 points (Chicha, 2008 : 70).

10.13.6 Éviter d'utiliser des méthodes d'établissement de la pondération à partir de la structure de rémunération actuelle

Il est possible d'établir la pondération à partir de la structure de rémunération en cours pour établir un poids au facteur. Toutefois, il est nécessaire d'être prudent dans l'utilisation de cette méthode de *policy capturing* étant donné qu'elle s'appuie sur la structure actuelle. Cela contribue à légitimer la structure avant même de savoir si elle est conforme aux préceptes de l'équité salariale (CESO, 1989; Weiner et Gunderson, 1990).

Pour sa part, Chicha (2008 : 73) est d'avis que le barème de rémunération ne devrait pas influencer la pondération des facteurs. Il faudrait que les membres du comité évitent de se référer aux salaires actuels des divers emplois.

10.13.7 Éviter l'influence de la structure hiérarchique sur le système de pondération

La structure hiérarchique de l'entreprise ne devrait pas influencer la pondération des facteurs (Chicha, 2008 : 73). Par exemple, accorder une pondération supérieure à la responsabilité

financière, propre aux emplois d'encadrement (majoritairement masculin), qu'à la responsabilité des personnes propre aux emplois d'exécution majoritairement féminins (Chicha, 2011).

Il est donc important de considérer les divers types de responsabilités associées aux objectifs des entreprises indépendamment du niveau hiérarchique de l'emploi et du nombre de personnes supervisées. Généralement, les responsabilités sont associées au niveau hiérarchique des emplois : un emploi élevé dans la hiérarchie est automatiquement considéré comme étant assorti d'importantes responsabilités. Un indicateur simple et fréquent du niveau hiérarchique est le nombre de subordonnés. Les emplois à prédominance féminine sont perçus comme étant assortis de responsabilités limitées. Il est vrai qu'en raison du plafond de verre, ils se situent à des niveaux hiérarchiques faibles, leurs titulaires n'encadrent qu'un personnel restreint et, sur le plan financier, ont un pouvoir discrétionnaire limité. Toutefois, ces emplois comportent une multitude d'autres responsabilités qui ne cadrent pas avec cette image univoque du facteur (Chicha, 2008 : 32).

10.13.8 Valider la pondération

Une fois qu'est attribué un niveau aux diverses catégories d'emplois pour chacun des sous-facteurs, on observe généralement qu'un niveau élevé est attribué aux emplois à prédominance féminine pour certains sous-facteurs et aux emplois à prédominance masculine pour d'autres. On peut ainsi parler de sous-facteurs féminins pour les premiers et de sous-facteurs masculins pour les seconds. Afin de s'assurer que la grille de pondération n'a pas d'impact discriminatoire, un test simple peut être effectué, à savoir comparer le poids accordé aux sous-facteurs selon leur genre (Chicha, 2008 : 73; GTES, 2004 : 331). Gazaille (2011 : 82) abonde dans le même sens : la pondération doit être validée avec des emplois à prédominance masculine et d'autres à prédominance féminine et dont l'importance relative fait consensus.

On peut recourir à deux approches pour réduire le problème de l'iniquité lié au sexe dans la pondération des facteurs d'évaluation. La première approche consiste à ajouter, dans les analyses de régression multiple, la proportion de femmes occupant chaque emploi comme variable indépendante afin d'en maîtriser l'effet dans la détermination des salaires. Cela permettra de démontrer si le pointage accordé aux facteurs tient compte des catégories à prédominance féminine. Il s'agit de prendre le pourcentage de femmes dans chacune des catégories et le pointage que chacune des catégories recevrait d'un facteur donné. Après, une analyse de corrélation entre le pointage pour le facteur et le pourcentage de femmes dans chacune des catégories permettra d'obtenir des résultats. Une corrélation positive indique que le facteur favorise les catégories à prédominance féminine, une corrélation négative, les catégories à prédominance masculine et autour de zéro, que les facteurs sont relativement neutres (Haignere, 1991).

La deuxième approche consiste à effectuer des analyses de régression multiple distincte pour les emplois à prédominance masculine et les emplois prédominance féminine (St-Onge, 2014 : 254).

Une analyse de régression multiple peut aussi révéler la combinaison de facteurs susceptibles d'expliquer la plus grande variance dans les salaires actuellement versés par l'organisation pour les emplois en cause. Ces analyses peuvent également permettre de s'assurer si la pondération des facteurs respecte la hiérarchie des salaires offerts dans l'entreprise (St-Onge, 2014 : 254). Attention toutefois, car cette technique a pour effet de transposer les iniquités salariales potentielles.

Soulignons qu'il faut éviter d'accorder plus d'importance aux valeurs des emplois – statistiquement prédites par un modèle de régression – qu'à la consultation des membres du comité. Des résultats statistiques peuvent guider le jugement humain, mais pas le remplacer (St-Onge, 2014 : 255)⁵.

11. Le choix et l'élaboration de l'outil de cueillette d'information et le choix du mode de cueillette d'informations sur les emplois

La cueillette de l'information est d'une importance particulière puisqu'elle permet d'avoir les renseignements nécessaires pour l'évaluation à partir des facteurs et des sous-facteurs que l'entreprise aura déterminés. Si une dimension de l'emploi est omise, les calculs subséquents en seront affectés et résulteront d'une mauvaise estimation de la valeur de l'emploi (Chicha, 2011). Son objectif ultime est d'obtenir une quantité suffisante de renseignements sur la teneur de l'emploi et de ses exigences pour permettre des comparaisons.

Deux options s'offrent aux membres du comité ou à l'employeur pour recueillir l'information sur les emplois. La première consiste à recueillir d'abord l'information sur les emplois et à faire ensuite le choix des sous-facteurs et des niveaux. L'information recueillie à l'avance se révèle souvent insuffisante pour évaluer les emplois en fonction des critères choisis. La deuxième option consiste à recueillir l'information en fonction des facteurs ou des sous-facteurs et des niveaux choisis. Elle est la plus utilisée pour des considérations pratiques (Gazaille, 2011 : 65).

11.1 Utiliser un instrument de collecte adapté à l'entreprise

Il est donc nécessaire de choisir un outil de collecte approprié (Chicha, 2011). Il est important de ne pas utiliser un instrument de collecte d'informations pour des emplois pour lesquels il n'a pas été conçu puisqu'il ne tiendra pas compte de certains aspects de ces emplois et des particularités de l'entreprise désirant recueillir des informations sur ses emplois. Par conséquent, un instrument mis au point par une autre entreprise doit être examiné en profondeur pour s'assurer de sa pertinence (CESO, 1989).

5. St-Onge (2014 : 255) présente les questions que la Commission canadienne des droits de la personne (1988 : 93) suggère de se poser afin de s'assurer que le processus de pondération des sous-facteurs d'évaluation réduit au minimum les préjugés sexistes.

Cette collecte de données peut se faire par questionnaire, par entrevue, par observation ou par une combinaison de ces techniques. Compte tenu de l'ensemble des conditions de neutralité, le recours à un questionnaire fermé peut être jugé préférable, car il réduit les différences dues au sexe dans l'expression du contenu d'un emploi. En effet, des recherches ont montré que les femmes ont tendance à décrire leurs tâches de manière succincte en utilisant des termes qui sous-estiment leurs responsabilités et qui sont plus imprécis (St-Onge, 2014 : 230).

Pour Chicha (2011 : 160), le questionnaire ouvert ou fermé est recommandé comme principal outil. L'adoption d'un outil complémentaire dépendra de la taille de l'entreprise, sa structure, la culture organisationnelle, la localisation de ses établissements, autant de facteurs qui pourraient rendre l'entrevue ou l'observation plus ou moins difficile à appliquer.

11.2 Recueillir les informations sur les emplois selon une même méthode

Il importe que les renseignements soient recueillis avec le ou les mêmes outils pour toutes les catégories d'emplois (Haldimand-Norfolk, 1991) et préférablement selon la même séquence. En effet, la cueillette doit être uniforme afin de s'assurer que les évaluateurs aient une information complète et aussi détaillée d'un emploi à l'autre (Gazaille, 2011 : 142). Les préjugés sexistes découlent souvent des aspects du travail qui ont été omis ou mal décrits. Les problèmes tiennent donc de l'information incomplète (CCDP, 1996).

11.3 Posséder des informations à jour sur les emplois en fonction des facteurs d'évaluation et connaître l'éventail des tâches accomplies afin de rendre visibles les aspects du travail féminin

L'instrument de collecte devra permettre d'évaluer la valeur de l'emploi. Il importe de couvrir les exigences s'y rapportant en fonction des paramètres fixés par les grands facteurs et les sous-facteurs s'y rattachant. L'information recueillie doit refléter d'une manière exacte les qualifications, les efforts et les responsabilités exigés pour le travail ainsi que les conditions dans lesquelles le travail est accompli tant pour les catégories d'emplois à prédominance féminine visées par le plan que pour les catégories d'emplois à prédominance masculine utilisées à des fins de comparaison (CCDP, 1996). Ainsi, l'évaluateur aura toute l'information requise pour l'évaluation.

Il est donc important de connaître l'éventail des tâches à évaluer afin que la méthode d'évaluation choisie puisse tenir compte autant des exigences spécifiques des emplois à prédominance féminine que masculine propres à l'entreprise. Il importe d'obtenir la plus grande gamme de renseignements possible. Le choix de la méthode d'évaluation est susceptible de satisfaire davantage aux exigences d'une démarche exempte de discrimination fondée sur le sexe s'il est effectué par des personnes ayant une connaissance adéquate des emplois de l'entreprise. Ainsi, il sera possible d'examiner des aspects du travail qui étaient peut-être passés inaperçus jusque-là

ou insuffisamment décrits (CCDP, 1996; Haldimand-Norfolk, 1991) et de choisir un outil permettant l'évaluation de l'ensemble des emplois de l'entreprise.

11.4 Éviter de se servir des descriptions d'emplois et des listes de tâches existantes dans l'entreprise

Gazaille (2011 : 66) suggère de ne pas utiliser les descriptions d'emplois existantes puisqu'elles sont incomplètes et ne reflètent plus la réalité de l'entreprise. De plus, elles seraient rarement rédigées avec la préoccupation de considérer les caractéristiques des emplois à prédominance féminine et masculine et de fournir l'information pour la réalisation d'un plan d'évaluation des emplois.

Chicha (2008 : 53) va dans le même sens pour plusieurs raisons :

- Généralement, les descriptions de tâches ne contiennent pas de données correspondant aux facteurs des méthodes d'évaluation, notamment les efforts et les conditions de travail;
- Elles sont souvent anciennes, datant du moment où l'emploi décrit a fait l'objet d'un recrutement;
- Elles ne sont pas présentées selon un modèle commun pour tous les emplois.

Armstrong, et autres (2003 : 93) expliquent que si l'organisation a déjà des descriptions de postes et veut les utiliser comme base pour l'évaluation, elles devront minimalement être examinées pour voir si leur format actuel est suffisamment robuste pour répondre aux besoins du projet en cours d'élaboration. Après cette analyse, il faudra déterminer si elles doivent être mises à jour ou écrites dans un nouveau format.

11.5 Assurer le même souci de précision, de constance et d'exactitude dans la cueillette d'information

Les informations sur les emplois doivent être recueillies selon les mêmes modalités et avec le même souci de précision, de constance (CESO, 1989; Haldimand-Norfolk, 1991; Murtha, 1993) et d'exactitude (CCDP, 1996). Des disparités dans la précision et la constance lors de la cueillette ainsi que des différences dans la description des emplois peuvent influencer l'évaluation (Weiner et Gunderson, 1990).

Une qualité fondamentale dans un contexte d'équité salariale est d'adapter les questions aux emplois tant féminins que masculins (Chicha, 2008 : 49).

Le langage utilisé par les titulaires et les images et les perceptions qu'ils suscitent peuvent avoir une incidence importante sur les résultats de l'évaluation. Il faut choisir les mots avec le plus grand soin et s'assurer de la cohérence si l'on désire obtenir des résultats équitables non biaisés. Il

importe de donner des indications claires (directives) au sujet du niveau de détails à fournir et sur la façon de présenter l'information (CCDP, 1996).

Des exemples pourront également orienter et faciliter la description des exigences. La Commission canadienne des droits de la personne (1996) va même jusqu'à suggérer une formation aux personnes salariées pour faciliter la description de leurs emplois et ainsi répondre aux critères de style et de détails à fournir.

11.6 Cueillir l'information auprès du titulaire de l'emploi

Une méthode d'évaluation basée sur des descriptions d'emplois traditionnelles est susceptible d'être insatisfaisante, car elle repose seulement sur le jugement et l'expérience des personnes évaluatrices et toute l'information n'est pas prise en compte. L'approche privilégiée est de recueillir des informations sur le travail auprès des personnes salariées et leurs superviseurs ou de leurs gestionnaires au moyen d'un questionnaire structuré, qui pose des questions spécifiques, nécessitant des réponses factuelles, sous chacune des rubriques des facteurs d'évaluation. Cette préanalyse de l'information sur les emplois, même si énergivore, produit une évaluation plus efficace en réduisant le temps que les personnes évaluatrices passent à identifier l'information dont ils ont besoin et à débattre de ce qui est pertinent (Armstrong, et autres, 2003 : 43).

Les titulaires des emplois à évaluer représentent la source d'information la plus fiable, car ce sont eux qui exercent quotidiennement les diverses tâches et qui sont donc les plus susceptibles de fournir des informations exactes, complètes et à jour (Haldimand-Norfolk, 1991; Chicha, 2008 : 53). En effet, il y a possibilité d'introduire des biais sexistes lors de la cueillette d'information auprès d'une tierce personne étant donné que celle-ci aura tendance à ne décrire que ce qui est le plus apparent et commun dans l'emploi et omettre ainsi des dimensions importantes (Weiner et Gunderson, 1990). De plus, compte tenu du phénomène de perception, les personnes se souviennent plus des informations qui confirment leurs croyances sur les caractéristiques des emplois, donc confirmant potentiellement les stéréotypes sexuels, que les informations qui contredisent celles-ci (Weiner et Gunderson, 1990).

La participation des personnes salariées à diverses séances de travail relatives à l'égalité de rémunération, ainsi qu'à des entrevues pour la description de leur emploi, a également un effet positif sur leur motivation (Equal Opportunities Ombudsman Office, 2005). Une recherche a d'ailleurs noté que les résultats du processus sont perçus comme plus équitables lorsque ce sont les personnes salariées elles-mêmes qui ont répondu aux questionnaires relatifs aux exigences de leur emploi, plutôt que lorsque ce sont seulement les superviseurs ou les gestionnaires qui l'ont fait (Chicha et Saba, 2006).

11.7 Poser des questions sur l'emploi et non sur le titulaire

Il est nécessaire de recueillir l'information sur les emplois (dans les conditions normales de travail) et non sur le titulaire. Les questions visant à obtenir de l'information sur les emplois doivent être claires et porter sur les emplois et non sur les titulaires (Armstrong, et autres, 2003). Il importe donc de ne pas confondre l'évaluation des emplois et l'évaluation du rendement (Weiner et Gunderson, 1990). De plus, il faut retenir que, en matière d'évaluation des emplois, ce que l'on cherche à obtenir c'est, autant que possible, des faits objectifs. Il faut donc éviter les questions qui portent sur les perceptions des personnes répondantes qui peuvent, pour une même tâche, être très variables. Il est important également que les questions n'aient pas de multiples composantes, car les réponses seront alors difficiles à interpréter. Enfin, les questions doivent être formulées de façon à obtenir des informations exactes (Chicha, 2008 : 50-51).

En outre, il faut préciser la nature de l'équipement utilisé – qui est souvent tenu pour acquis ou négligé dans la description de certains emplois des catégories d'emplois à prédominance féminine – comme tous les outils et équipements technologiques et informatiques pour le personnel bureau et pour le personnel de soins (St-Onge, 2014 : 230).

11.8 Multiplier les sources d'information

Il est souhaitable d'utiliser différentes sources d'information puisque cela augmente la validité de la description finale (Weiner et Gunderson, 1990). Dans la mesure du possible, il faudra recueillir les informations sur les emplois à évaluer auprès de l'ensemble des personnes salariées qui les occupent et non seulement auprès d'un échantillon. Plus les personnes répondantes sont représentatives, plus les résultats sont fiables (Chicha, 2008 : 53). Il est suggéré de questionner ou d'inviter plus de personnes salariées dans la catégorie d'emplois à prédominance féminins que dans les autres catégories (CESO, 1989). Cela favorisera l'émergence des aspects des emplois féminins souvent ignorés.

Si on fait participer l'ensemble des personnes salariées, on augmente la confiance des salariés dans la démarche d'évaluation et dans la fiabilité de ses résultats, ce qui constitue un avantage indéniable à moyen et à long terme. Cela permet d'éviter, ou en tout cas de réduire, les demandes de révision des résultats et de contribuer à maintenir un climat de travail plus harmonieux (Chicha, 2008 : 53-54).

Les supérieurs ne peuvent être considérés comme la source principale, mais représentent plutôt une source complémentaire importante, d'où la nécessité de leur demander de remplir les questionnaires au même titre que les salariés et de les commenter le cas échéant. Il est alors préférable que chaque titulaire et chaque supérieur remplissent le questionnaire séparément, pour qu'il n'y ait pas d'influence réciproque (St-Onge, 2014 : 252). Les membres du comité devront trancher en cas de divergence entre les réponses des personnes salariées et celles du superviseur (Chicha, 2008 : 53).

11.9 Porter une attention particulière aux questions touchant la fréquence

Il faut être prudent concernant l'aspect « fréquence » d'une question puisqu'elle ne tient pas compte du caractère essentiel des activités ni des procédures accomplies (*Ontario Nurses Association vs Women's college Hospital*, 1992). Par exemple, comme le souligne la Commission canadienne des droits de la personne (1996), un pilote d'avion peut passer toute sa carrière sans devoir effectuer un atterrissage d'urgence, mais si un jour cela s'avère nécessaire, il devra avoir les connaissances pour le faire et l'agent de bord doit savoir quelles mesures prendre pour l'atterrissage d'urgence, l'évacuation et les soins d'urgence. Manifestement, même si les habilités ne sont jamais utilisées, elles sont indispensables.

Selon la Commission canadienne des droits de la personne (1996), la fréquence et le pourcentage de temps consacré sont pertinents lorsqu'on mesure les efforts et les conditions de travail, parce qu'on les utilise pour mesurer la fatigue, les efforts accomplis ou les effets négatifs. Cependant, on peut s'interroger sur la pertinence des questions sur la fréquence ou le pourcentage de temps consacré à une activité pour les facteurs qualifications ou responsabilités. Si une compétence est nécessaire, il n'est pas important de déterminer à quelle fréquence elle est employée ou quel pourcentage de temps y est consacré. Si une responsabilité est mesurée, il serait plus utile de connaître l'importance des diverses responsabilités plutôt que la fréquence ou le pourcentage de temps consacré (CCDP, 1996).

11.10 Effectuer un prétest de l'outil de cueillette

Afin de s'assurer de la qualité de notre instrument, il est intéressant de faire un prétest. Il faut s'assurer que l'outil :

- Englobe tous les aspects importants des emplois à prédominance féminine et masculine (Haldimand-Norfolk, 1991);
- Reflète la structure du plan d'évaluation (CCDP, 1992);
- Ait un nombre suffisant de questions pour recueillir des renseignements complets (CESO, 1989);
- Ait des questions parfaitement claires qui permettent de recueillir des renseignements complets (CESO, 1989);
- Ne soit pas ambigu, incomplet ou qu'il puisse donner lieu à des résultats partiels dans le cas des catégories d'emplois à prédominance féminine (CESO, 1989);
- Ait des questions libellées de façon à permettre de sonder les personnes répondantes sur les véritables attributions, modalités et raisons d'être de l'emploi, sous une forme qui permet d'obtenir des réponses véridiques (CESO, 1989);
- Reflète le travail effectué et non les tâches théoriques (CCDP, 1992).

Il est finalement suggéré de passer en revue les questions énoncées avec des personnes qui connaissent les emplois visés (CESO, 1989). De plus, des essais avec des échantillons d'emplois

permettront de déceler et de résoudre d'éventuels problèmes avant de les utiliser dans l'ensemble de l'organisation (CCDP, 1992).

11.11 Rendre les descriptions d'emplois précises et uniformes

La description d'emplois est l'outil traditionnellement utilisé permettant l'évaluation des différentes catégories d'emplois (Weiner et Gunderson, 1990). À cet égard, il faut s'assurer que les activités professionnelles confiées aux femmes comme aux hommes soient écrites de façon exacte, à l'aide d'un libellé simple, direct, précis et impartial (CCDP, 1996; CESO, 1989).

Les énoncés doivent faire ressortir les caractéristiques des emplois à prédominance féminine autant que masculine et le vocabulaire employé doit autant que possible être neutre (Gazaille, 2011 : 75). Il importe donc d'utiliser la même démarche et le même modèle pour tous les emplois pour éviter d'introduire des biais sexistes reliés à la forme de la description d'emploi (Weiner et Gunderson, 1990). Selon certains auteurs, elles devraient toutes comprendre un minimum de six et un maximum de dix tâches. L'utilisation de verbes actifs devra être préférée à celle de verbes passifs, qui servent souvent à décrire les tâches des emplois à prédominance féminine (Chicha, 2008 : 59). Il est également préférable d'établir la liste des tâches primordiales et secondaires (plutôt que selon la fréquence), en établissant les tâches selon un ordre d'importance décroissant, pour avoir un aperçu complet de l'emploi (CESO, 1989). Dans un souci d'uniformité, on doit s'assurer d'utiliser un libellé identique pour décrire des tâches identiques. Il faut également éviter les mentions ambiguës.

Bref, l'uniformité et la précision dans la description sont des critères essentiels pour une évaluation équitable (CESO, 1989). Il importe que tous les emplois soient décrits en des termes comparables, précis, simples et non sexistes en ne minimisant pas ou en n'excluant pas certaines exigences lorsque des catégories d'emplois à prédominance féminine (Chicha, 2008 : 59; St-Onge, 2014 : 230).

11.12 Valider la description d'emploi

Il est recommandé de faire réviser les descriptions d'emplois par les titulaires des emplois (CES, 1999 : 28; St-Onge, 2014 : 226).

12. Évaluer les catégories d'emplois

12.1 Établir les règles de fonctionnement

Il peut être souhaitable d'établir les règles avant de débiter de façon à ce que celles-ci soient connues, comprises et acceptées avant de commencer l'évaluation (Chicha, 2008 : 13; CCDP, 1996). Les objectifs doivent être clairement définis par la ou les personnes mandataires. Dans le cas contraire, les membres du comité auront à se rédiger un mandat clair qui sera validé par les personnes qu'ils représentent.

Il faut également s'entendre sur un mode de fonctionnement uniforme⁶. Weiner et Gunderson (1990) favorisent le consensus plutôt que le vote parce que cela incite justement chaque personne à participer. Toutefois, une étude de Déom et Mercier (1992) démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les pointages obtenus par consensus ou vote.

Il est important d'apprendre à limiter la discussion en comité uniquement à l'évaluation des emplois et de ne pas s'en servir comme forum pour régler d'autres questions (Gazaille, 2011 : 43).

Autres règles de fonctionnement (Gazaille, 2011 : 88) :

- Tenir des rencontres rapprochées;
- Se rappeler constamment que la seule tâche est d'évaluer les emplois;
- Ne pas laisser interrompre le travail du comité par des demandes extérieures;
- Amorcer chaque fois la discussion avec une personne différente;
- Ne pas considérer les données salariales;
- Attribuer à une seule personne la tâche de consigner les décisions;
- Évaluer tous les emplois en fonction d'un sous-facteur à la fois;
- Évaluer individuellement, puis discuter en groupe;
- Se limiter à la discussion des résultats qui diffèrent.

Une personne qui évalue doit, si c'est possible, se retirer du comité au moment de l'évaluation de son propre emploi (Gazaille, 2011 : 89).

Selon Gazaille (2011 : 44), il est important également de s'entendre sur la manière de régler les désaccords. Voici quelques éléments qui peuvent aider à le faire:

- Écouter l'explication complète d'un ou d'une collègue qui exprime un point de vue différent du sien;
- Ne débattre que les points précis et concrets des désaccords (ne discuter que des résultats qui sont différents);
- Rechercher le consensus; un vote majoritaire entraîne des mécontents;
- Inviter, si nécessaire, la personne qui occupe le poste ou son supérieur à venir répondre aux questions;
- Remettre la discussion d'un désaccord au lendemain en demandant à chaque partie d'écrire ses arguments ainsi que ceux de l'autre partie;
- Inviter une personne jugée impartiale à rencontrer chacune des parties pour trouver un terrain d'entente.

Si le comité est incapable de parvenir à un véritable consensus dans un délai raisonnable, la personne responsable ne devrait pas essayer de forcer une résolution, mais devrait plutôt avoir

6. St-Onge (2014 : 232) présente les conditions de succès du processus d'évaluation des emplois.

le pouvoir de mettre le travail de côté pour amorcer une réflexion plus approfondie le temps que plus d'information sur le point en question puisse être obtenue (Armstrong, et autres, 2003 : 168).

12.2 Mettre à l'essai le plan et l'outil d'évaluation à partir d'un échantillon

Gazaille (2011 : 24) rappelle qu'une mise à l'essai à partir d'un échantillon de catégories d'emplois est recommandée afin de déceler et de résoudre d'éventuels problèmes contenus dans l'outil d'évaluation avant son utilisation pour l'ensemble des emplois. Sur la base du consensus et des objectifs fixés, il s'agira d'examiner les résultats et d'apporter les modifications sur l'outil d'évaluation, si nécessaire.

Les emplois choisis pour ce test doivent être représentatifs de tous les emplois, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Il faut vérifier si le plan établit une hiérarchie des emplois acceptable et conforme aux objectifs (Gazaille, 2011 : 24).

12.3 Faire des mises en garde concernant l'importance d'évaluer l'emploi et non le titulaire

Les perceptions par rapport à un titulaire peuvent fausser le jugement des évaluateurs. Lors de l'évaluation des emplois, on ne doit pas tenir compte des différences individuelles entre les personnes. C'est l'emploi qui est évalué et non le ou la titulaire (Weiner et Gunderson, 1990; Gazaille, 2011 : 89).

Pour ces raisons, il est donc souhaitable de continuellement renforcer les principes que c'est le contenu du travail et non pas la performance qui est évaluée de même que la nécessité d'éviter les biais discriminatoires (Armstrong, et autres, 2003 : 167).

12.4 Faire des mises en garde contre l'influence de la structure de rémunération actuelle lors de l'évaluation

Les études de Mount et Ellis (1987) de même que celles Grams et Schwab (1985) et McArthur et Obrant (1984) citées par Zebrowitz-McArthur (1985) ont démontré que la connaissance des salaires versés peut fausser le jugement des personnes évaluatrices. En effet, certaines personnes pourraient penser que si un salaire élevé est versé, c'est que l'emploi est exigeant, d'où la justification d'un pointage élevé. Chicha (2008 : 61) fait aussi cette mise en garde en rappelant qu'un emploi très bien rémunéré peut créer une présomption d'exigences élevées pour divers sous-facteurs, ce qui pourrait ne pas correspondre à la réalité.

12.5 Omettre le titre de l'emploi lors de l'évaluation

Certains praticiens suggèrent qu'en plus de ne pas indiquer le salaire de l'emploi sur la fiche, il serait préférable de remplacer le titre de l'emploi par un code pour ne pas influencer les personnes évaluatrices (Chicha, 2008 : 58). En effet, les appellations ou titres d'emploi peuvent

fausser le jugement de ces personnes (CESO, 1989; CCDP, 1996). Certaines se font une idée préconçue de la complexité et des exigences d'un emploi seulement par le titre. D'ailleurs, l'appellation d'emploi ne reflète souvent pas la teneur et la complexité du travail (Weiner et Gunderson, 1990).

12.6 Mise en garde concernant l'utilisation d'emplois repères

Le processus d'évaluation des emplois exige beaucoup de temps et, conséquemment, beaucoup d'argent. C'est pourquoi certaines entreprises choisissent, par souci d'économie, d'utiliser des emplois repères (CESO, 1989). Cette approche, surtout répandue dans les grandes organisations, consiste à évaluer seulement un échantillon d'emplois et de les considérer comme des balises de comparaison. On estime par la suite le degré de similitude du contenu entre les autres emplois et les emplois repères. Pour Armstrong, et autres (2003 : 169), même si cet appariement est effectué par un comité d'évaluation, il reste que cette approche se base sur une évaluation d'ensemble plutôt que sur une analyse facteur par facteur. Il y a un risque que certains emplois (surtout les emplois masculins) soient appariés à un niveau trop élevé. Conséquemment, en équité salariale, il n'est pas conseillé d'utiliser des emplois repères puisque tous ou la plupart des emplois à prédominance féminine ont besoin d'être évalués. Pour minimiser les biais sexistes, il est donc préférable d'évaluer le plus d'emplois possible.

La Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1989), quant à elle, fait état de la possibilité qu'une entreprise utilise les points repères dans l'évaluation lorsqu'elle compte un grand nombre d'emplois (plus de 15 à 20 emplois).

La règle générale est que 15 % à 25 % des emplois peuvent servir d'emplois repères. En équité salariale, quatre caractéristiques sont nécessaires les qualifier de la sorte (Weiner et Gunderson, 1990) :

- Le contenu des emplois doit être stable et bien connu;
- Ils doivent être en relation avec les autres emplois, c'est-à-dire tenir compte de la composition actuelle des emplois dans l'entreprise;
- Ils doivent être représentatifs de l'ensemble des emplois de l'entreprise;
- Ils doivent être des emplois à prédominance féminine, masculine et neutre.

12.7 Appliquer l'outil d'évaluation de façon systématique sans égard au genre des classes d'emplois

L'outil d'évaluation doit être appliqué avec la même rigueur, de façon systématique et selon les mêmes modalités pour toutes les mêmes catégories d'emplois (Haldiman-Norfolk, 1991). D'ailleurs, pour Armstrong, et autres (2003 : 27), la qualité des évaluations devrait être surveillée pour s'assurer qu'elles produisent des informations précises et pertinentes qui ne seront pas biaisées.

12.8 Procéder à l'évaluation des catégories d'emplois en considérant l'exercice normal du travail, dans les conditions habituelles et effectuées par du personnel compétent

Une attention doit être portée à l'effet de disponibilité qui a trait aux aspects les plus visibles d'une profession. Par exemple, le traitement de texte pour les secrétaires, partie la plus visible et la plus connue, peut occulter d'autres exigences de leurs tâches, comme le classement des dossiers ou la rédaction et la révision de textes. Il se peut que les facteurs moins familiers retiennent moins l'attention des personnes évaluatrices et se voient attribuer un niveau peu élevé (Chicha, 2008 : 61).

12.9 Évaluer seul puis en plénière

Faut-il procéder à la cotation des emplois de façon collective ou bien commencer par un travail individuel? Les avis sont partagés sur ce plan. Certains experts pensent qu'afin de rendre le processus plus fiable, il vaut mieux tirer parti du comité d'évaluation en invitant chacun des personnes évaluatrices à effectuer ses propres évaluations puis à amener le groupe à en discuter pour arriver à une cote par consensus ou par vote (Chicha, 2011 : 185). Un échange d'information entre les membres du comité d'évaluation des emplois augmente aussi les chances que les différents aspects du travail soient considérés et que les résultats soient acceptés (St-Onge, 2014 : 240).

Certains praticiens, se basant sur leur expérience dans des contextes particuliers, préfèrent ne pas passer par une démarche individuelle et procèdent tout de suite de façon collective afin de ne pas perdre de temps et éviter d'avoir des écarts marqués qu'il serait ardu ou conflictuel de réduire par la suite (Chicha, 2011 : 186). Sans la discréditer, Armstrong, et autres (2003 : 165-166) trouve que l'approche individuelle prend beaucoup de temps du fait que les membres du comité peuvent être influencés par des jugements « préformés » et qu'après avoir fait leur choix, ils peuvent avoir de la difficulté à changer d'avis. Leurs expériences auraient montré que cela rend plus facile l'atteinte d'un consensus.

Selon Déom et Mercier (1992), s'appuyant sur une étude de cas, les pointages obtenus selon l'une ou l'autre de ces méthodes ne diffèrent pas. Toutefois, le consensus, bien que plus coûteux en temps, présente l'avantage de mener à des résultats de meilleure qualité.

Il est également utile de rappeler que le processus d'évaluation n'est pas une négociation, mais une discussion de groupe jusqu'à ce qu'une position commune soit établie et qu'une décision conjointe soit prise (GTES, 2004 : 330).

12.10 Évaluer les catégories d'emplois de façon aléatoire plutôt que par service ou par ordre hiérarchique

L'étude de Grams et Schwab (1985) a démontré que la connaissance de la hiérarchie des emplois peut fausser le jugement des personnes évaluatrices. En effet, l'influence du rang hiérarchique peut être également source de biais sexistes dans la mesure où les emplois féminins se retrouvent surtout à des rangs intermédiaires ou inférieurs. Les évaluateurs peuvent établir une corrélation entre le rang hiérarchique supérieur et des niveaux élevés pour plusieurs facteurs, ce qui n'est pas nécessairement le cas. L'inverse aussi peut se produire pour les emplois subalternes (Chicha, 2008 : 60). C'est pourquoi il est recommandé d'omettre le rang hiérarchique (Armstrong, et autres, 2003 : 27; Chicha, 2008 : 58).

Il est également recommandé de ne pas évaluer les catégories d'emplois selon la même séquence. En théorie, évaluer les emplois dans le même ordre comporte le risque d'introduire des erreurs dues à l'effet de contraste. Par conséquent, changer la séquence permettra de se prémunir contre cet effet. Un emploi apparaissant toujours après un emploi de niveau inférieur serait probablement surévalué (ou l'emploi inférieur sous-évalué) en raison du simple contraste entre les deux (CCDP, 1996; CESO, 1989). Autrement dit, il est suggéré de procéder par ordre alphabétique, et non par groupe professionnel ou par famille d'emplois, pour ne pas renforcer les préjugés existants. Avec cette pratique, il sera plus difficile pour les personnes évaluatrices de se souvenir des niveaux attribués à chaque emploi à l'étape précédente (BIT, 2001 : 61).

12.11 Évaluer les catégories d'emplois un sous-facteur à la fois

Plusieurs auteurs (Armstrong, et autres, 2003 : 165-166; CESO, 1989 : 40; Chicha, 2011; St-Onge, 2014 : 240; Weiner et Gunderson, 1990 : 49) suggèrent de traiter les facteurs un à la fois, c'est-à-dire d'évaluer tous les emplois l'un après l'autre. Cela permet de se concentrer sur un seul facteur, d'en discuter et de s'assurer que les évaluateurs l'utilisent de façon homogène. Il est de même plus facile de relever les similitudes qui caractérisent l'importance des emplois. Cela contribue également à minimiser les risques de distorsions mentionnés ci-dessus (l'influence du salaire, de la hiérarchie, du prestige de l'emploi, etc.). Chicha (2008 : 61) met également de l'avant cette procédure pour éviter les biais sexistes.

En outre, cela aide à minimiser l'effet de halo/horn qui consiste à étendre à tous les autres facteurs la perception que l'on a d'un facteur ou une cote favorable ou défavorable à chaque facteur en fonction de la perception globale de l'évaluateur pour cet emploi (Zebrowitz-McArthur, 1985). La Commission canadienne des droits de la personne (1996 : 74) souligne que l'évaluation facteur par facteur favorise la cohérence dans l'interprétation et l'utilisation et permet d'établir la valeur relative des emplois en fonction d'une interprétation des termes et des concepts utilisés dans la description des facteurs.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, différentes recherches ont établi que l'effet de halo joue un rôle important dans l'évaluation des emplois (Grams et Schwab, 1985; McArthur et Obrant, 1984 citées par (Zebrowitz-McArthur, 1985). De plus, Grams et Schwab (1985) précisent que la connaissance des caractéristiques du titulaire de l'emploi (ex. : homme ou femme) exerce une influence sur l'évaluation. D'un point de vue théorique, ces conclusions incitent à la plus grande prudence en ce qui concerne l'effet de halo.

12.12 Noter et garder des justifications écrites des cotes d'évaluation

Selon Armstrong, et autres (2003 : 164), toutes les décisions relativement à la cotation des emplois et les raisons les justifiant devraient être conservées. Cela est d'autant plus important s'il a été difficile de parvenir à un consensus. En outre, cela devient très utile de posséder des écrits dans le cas où une révision ou une correction serait demandée (Armstrong, et autres, 2003 : 168).

12.13 Vérifier les résultats de l'évaluation afin de détecter les incohérences

Afin de s'assurer de la constance, de la validité et de la précision de l'évaluation, les auteurs suggèrent une contre-vérification des résultats (Armstrong, et autres, 2003 : 27; CCDP, 1996; Steinberg et Haignere, 1987). Par exemple, il s'agit de comparer le pointage accordé au sous-facteur « formation scolaire » pour tous les emplois afin de vérifier les incohérences. Cette étape de recherche des anomalies peut être facilitée par l'utilisation d'une grille où seront consignées les cotes d'évaluation et la justification quant à un facteur donné (CCDP, 1996). La représentation visuelle d'ensemble facilitera la détection des anomalies potentielles auxquelles il peut y avoir lieu de s'intéresser.

Il s'agit notamment de vérifier l'égalité de répartition des niveaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine. Si on note, par exemple, que les emplois à prédominance féminine ont tendance à avoir des niveaux moyens ou bas pour la plupart des sous-facteurs et que le contraire se produit pour les emplois à prédominance masculine, il est possible que la procédure ait été discriminatoire (Chicha, 2008 : 63).

Une procédure de vérification des évaluations devrait être mise en place, acceptée et diffusée avant que les résultats soient officiellement connus. La meilleure façon de réduire le nombre de demandes d'avis est, bien sûr, d'investir le temps et la formation nécessaires à tous les stades du projet de même que de s'assurer que les informations qui seront diffusées sont précises et acceptées (Armstrong, et autres, 2003 : 175).

13. Estimer les écarts salariaux

13.1 Faire preuve de prudence dans l'utilisation de classes de points

Chicha (2011) évoque la possibilité pour une entreprise de fixer des intervalles de points à l'intérieur desquelles les catégories d'emplois sont considérées comme d'égale valeur.

Cependant, des mises en garde s'imposent concernant certaines pratiques discriminatoires qui consisteraient à établir les intervalles pour regrouper le maximum de catégories à prédominance féminine de façon à ce qu'un grand nombre de titulaires aient des ajustements salariaux faibles (CCDP, 1996). Chicha (2011) prétend qu'un tel regroupement ne serait pas discriminatoire dans la mesure où il n'affecterait qu'une minorité de catégories à prédominance féminine. Toutefois, si cela affecte une majorité de ces dernières et en plus celles qui regroupent le plus de titulaires, cela pourrait être considéré comme discriminatoire.

Il faut éviter, d'une part, de confondre la notion « d'égalité dans la valeur » à la notion de « valeur équivalente » qui fait référence au processus de comparaison entre des CEPF et des CEPM différentes au niveau du travail, mais considérées équivalentes quant à leur « valeur ». D'autre part, il ne s'agit pas d'une règle absolue en évaluation des emplois. L'établissement de classes d'emplois est une décision de nature administrative et il n'y a pas de règles formelles dans la détermination de l'étendue des classes d'emplois (Milkovich et Newman, 1999; Thériault et St-Onge, 1999). De plus, la notion de classes d'emplois est une notion reliée à l'équité interne. La littérature en équité salariale y fait surtout référence pour faire des mises en garde en termes de discrimination potentielle (Chicha, 2011; Sabourin et David-McNeil, 1998; Steinberg, 1991).

Thériault et St-Onge (1999 : 292-293) précisent trois raisons qui militent en faveur d'un regroupement d'emplois en classes d'emplois. Comme il a été évoqué, le processus d'évaluation repose sur une série de décisions subjectives. N'étant ni une science exacte ni un processus aléatoire quant à la qualité de ces résultats, la détermination de classes permet de regrouper les emplois jugés semblables du point de vue de leur rémunération. De plus, le regroupement facilite l'acceptation par les personnes salariées de la structure salariale. En effet, il serait difficile de justifier que des emplois ayant des résultats semblables, en matière d'évaluation soient rémunérés différemment. Qui plus est, il serait facile d'imaginer les problèmes occasionnés par le fait d'offrir une rémunération différente à un montant total de points similaires. Finalement, ces auteurs estiment que le regroupement facilite la gestion des salaires en ce sens que si un emploi ne subit que de légères modifications, il n'est pas requis de le réévaluer, à moins qu'il se situe près des bornes des classes salariales.

Le nombre de classes d'emplois est déterminé par le nombre d'emplois visés, la variation dans les exigences des emplois, la taille de l'entreprise et l'étendue de l'écart entre les salaires les plus élevés et les moins élevés (Belcher, 1974). Plus le nombre d'emplois, la variation dans les exigences, la taille de l'entreprise et l'écart entre les salaires sont élevés, plus le nombre de classes peut l'être également (Thériault et St-Onge, 1999). Il n'y a pas de règles quant au nombre de classes à créer, si ce n'est qu'il doit y en avoir suffisamment pour refléter les différences dans la hiérarchie des emplois.

Pour la détermination des écarts, on doit tenir compte de la pondération utilisée et des pointages obtenus. L'écart est généralement constant. Il faut s'assurer que l'écart ou les écarts choisis ne vont pas à l'encontre de l'équité salariale en empêchant les comparaisons avec les emplois à

prédominance masculine (Gazaille, 2011 : 94). Une amplitude de points trop courte risque de créer ultérieurement des différences salariales entre emplois qu'il sera difficile de justifier. Une amplitude très étendue simplifie le système de rémunération et le rend plus flexible. Cependant, à la limite, elle risque d'enlever toute signification à la notion de valeur égale.

Comme les bornes minimales et maximales qui délimitent les intervalles établiront les catégories d'emplois de même valeur et ainsi les ajustements salariaux, il faut porter une attention particulière à la définition des bornes afin d'éviter que systématiquement les catégories masculines soient près des bornes inférieures alors que les catégories féminines soient près des bornes supérieures. Or, il y aurait lieu de vérifier de telles classifications étant donné qu'elles semblent favoriser les emplois masculins en les faisant accéder plus facilement à une classe d'emploi plus élevée que celle à laquelle les emplois féminins peuvent accéder (Sabourin et David-McNeil, 1998). Il faut vérifier à l'usage si les écarts choisis sont satisfaisants et procéder à des changements, s'il y a lieu, en augmentant ou en diminuant la valeur des écarts. On doit accorder une attention particulière aux emplois qui sont à la limite du chevauchement entre deux classes (Gazaille, 2011 : 94-95).

La fixation des bornes est l'un des aspects les plus critiques de la conception de classes de points. Cela requiert un jugement éclairé, car ce processus n'est pas scientifique et il est rare de trouver une situation optimale. En théorie, les bornes pourraient être déterminées en se prononçant dès le départ sur le nombre de grades pour ensuite diviser le classement en parties égales. Cette façon de procéder implique une délimitation arbitraire et le résultat pourrait être la séparation d'emplois qui devraient être correctement placés dans le même bloc. La meilleure approche serait, selon Armstrong, et autres (2003 : 137), d'analyser l'ordre de classement pour identifier les espaces « naturels » importants dans les résultats. Ces dernières constitueront les frontières entre les classes d'emplois. Toutefois, l'existence d'un certain nombre de limites naturelles n'est pas en soi une garantie, ce qui signifie que le jugement est toujours de mise, surtout lorsque les résultats entre les emplois adjacents sont très similaires.

Selon Chicha (2008 : 78-79), un certain nombre de règles doivent être observées afin d'éviter que le regroupement par classes de points n'ait un impact discriminatoire :

- Il est préférable que les écarts entre intervalles soient établis en nombre absolu plutôt qu'en pourcentage. Un pourcentage fixe entre les intervalles augmente les écarts entre emplois aux deux extrémités de l'échelle de valeurs et risque ainsi de défavoriser les emplois féminins qui se situent plus souvent dans les intervalles moins élevés.
- Il faut éviter que les emplois féminins à forts effectifs ne se retrouvent placés près de la limite supérieure de l'intervalle. En effet, dans le but de réduire l'impact de l'équité salariale sur la masse salariale, des gestionnaires pourraient être tentés de placer au-dessous de la borne supérieure les emplois à prédominance féminine comptant des effectifs élevés. Une telle pratique est potentiellement discriminatoire et il est important de l'éviter.

- Enfin, dans un souci de cohérence aussi bien que de non-discrimination, il faut éviter les chevauchements entre intervalles.

13.2 Tenir compte de la rémunération globale dans l'estimation des écarts salariaux

La rémunération globale comprend le salaire de base, la rémunération flexible et les avantages sociaux. Il est nécessaire de prendre en considération les différentes composantes de la rémunération globale. En effet, si l'on n'en tient pas compte, on risque d'arriver à une équité salariale incomplète, notamment dans la mesure où rémunération flexible et avantages sociaux ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (Chicha, 2011 : 203).

L'accessibilité commune se définit par des critères d'admissibilité et par les valeurs monétaires de la rétribution des modes de rémunération flexible. L'accès égal est non seulement garanti lorsque le bénéfice est offert à tous, mais aussi lorsque les critères d'admissibilité sont équivalents. Les normes fixées pour l'éligibilité devront être les mêmes pour les catégories féminines et masculines de valeur équivalente et permettre aux titulaires d'emplois équivalents, indépendamment de la prépondérance sexuelle, d'atteindre avec une probabilité semblable un salaire égal à l'intérieur d'une période de temps identique (Sabourin et David-McNeil, 1998).

Afin de comparer des éléments comparables, les heures contractuelles de toutes les personnes salariées doivent être converties au même niveau, par exemple horaire, rémunération hebdomadaire ou annuelle. Tous les éléments de rémunération en espèces, y compris les indemnités et les primes, doivent être convertis de manière similaire (Armstrong, et autres, 2003 : 55).

13.3 Calculer adéquatement la valeur de la rémunération flexible

La rémunération flexible comprend non seulement des formes plus nouvelles, telles que la rémunération basée sur les compétences ou les formules d'intéressement aux bénéficiaires spécifiées dans la Loi, mais aussi des formes plus traditionnelles, telles que les commissions et pourboires. La question de la rémunération flexible pose tout le problème de l'individualisation des pratiques de rémunération. Alors que l'équité salariale doit être axée sur les caractéristiques des emplois, la rémunération flexible tient compte des caractéristiques des personnes salariées. De fait, elle risque de perpétuer certains préjugés et stéréotypes sexistes dans les systèmes de rémunération (Chicha, 2011 : 206).

Pour la rémunération flexible, l'estimation sur la base de la moyenne des gains réels sur une période relativement longue est favorisée. La durée de cette période sera déterminée en partie par la présence de fluctuations inhabituelles (par exemple, une crise économique qui fait chuter les ventes de façon importante, mais temporaire) (GTES, 2004 : 350). Autrement dit, l'estimation

de la rémunération flexible aux fins de la comparaison devra se faire sur une base normalisée, en évitant les fluctuations qu'on retrouve parfois dans ce type de rétribution. On pourra calculer une moyenne sur une période de trois à cinq ans, en fonction de l'évolution de la conjoncture.

13.4 Utiliser comme point de comparaison le taux maximum de salaire

L'équité salariale exige que l'on utilise le salaire qui est considéré comme étant celui de la catégorie d'emplois, ce qui correspond habituellement aux taux maximum d'une échelle salariale. Dans le cas où toutes les catégories d'emplois ont des échelles salariales, on prendra comme point de comparaison le taux maximum. Dans le cas de systèmes mixtes, où certaines catégories ont un taux fixe et d'autres une échelle salariale, on comparera le taux fixe au maximum de l'échelle (Chicha, 2011 : 204)

Esther Déom, citée par Chicha-Pontbriand et Carpentier (1992), suggère d'éviter d'utiliser le salaire le plus bas lorsqu'il y a plusieurs emplois masculins équivalents à un emploi féminin.

13.5 Comparer les emplois à prédominance féminine aux emplois à prédominance masculine

L'utilisation d'une méthodologie d'évaluation des emplois uniforme comme préalable à cette comparaison s'avère un principe inhérent à une démarche d'équité salariale qui se veut exempte de discrimination fondée sur le sexe. Les méthodes de comparaison peuvent se faire au niveau individuel ou global.

La méthode de comparaison « par paire » est la plus simple en ce qui a trait aux ajustements salariaux et convient aux organisations comptant peu de catégories d'emplois. Elle consiste à comparer une catégorie d'emplois à prédominance féminine avec une catégorie d'emplois à prédominance masculine de valeur égale. Cette méthode devrait être jumelée avec celle de la valeur proportionnelle pour les catégories d'emplois féminines qui n'ont pas de comparateur masculin de même valeur (GTES, 2004 : 368).

La méthode « emploi à courbe » semble être la plus utilisée des méthodes globales et est fondée sur la reconnaissance du caractère systémique de la discrimination à l'égard des emplois à prédominance féminine. Cette méthode consiste à comparer les salaires des emplois à prédominance féminine à la courbe de régression des emplois à prédominance masculine. Cette méthode engendre une structure salariale cohérente pour tous les emplois à prédominance féminine et un maintien plus facile de l'équité salariale à long terme (GTES, 2004 : 370-371).

La méthode « emploi à segment », quant à elle, est similaire à la méthode « emploi à courbe ». Essentiellement, la courbe de référence des salaires masculins est divisée en un certain nombre de segments, basés sur la valeur des catégories d'emplois à prédominance masculine à l'intérieur d'un certain nombre de catégories d'emplois à prédominance féminine. Cette méthode est

pratique lorsque la relation entre les salaires et la valeur de l'emploi est curvilinéaire (GTES, 2004 : 372).

La méthode « courbe à courbe » consiste à ramener la droite de régression des catégories d'emplois à prédominance féminine à celle des catégories d'emplois à prédominance masculine. À l'aide de cette méthode, la courbe salariale féminine est haussée au niveau de la courbe salariale masculine, ce qui produit une seule courbe qui reflète une politique de rémunération égale pour les hommes et les femmes (GTES, 2004 : 373).

13.6 Utiliser la méthode individuelle lorsqu'il n'y a pas beaucoup de catégories d'emplois et la méthode globale lorsqu'il y a beaucoup de catégories d'emplois

La méthode individuelle est plus simple à utiliser dans le cas où le nombre d'emplois à comparer est peu élevé (Chicha, 2008 : 87). La comparaison par paire est particulièrement appropriée dans le cas de petites ou de moyennes entreprises ainsi que dans les grandes entreprises ayant un éventail restreint de catégories d'emplois (Chicha, 2011 : 211).

Les méthodes globales sont particulièrement appropriées dans les grandes organisations comptant un nombre élevé de catégories d'emplois (Chicha, 2011 : 217).

Comme démontré par Chicha (2011), les méthodes individuelles et globales possèdent leurs propres avantages et désavantages. Chaque entreprise pourra donc retenir la méthode qui lui convient le mieux à condition qu'elle soit exempte de discrimination fondée sur le sexe (Chicha, 2000 : 224).

14. Afficher l'ensemble des résultats

14.1 Faire preuve de transparence

L'information contenue dans les affichages obligatoires constitue un minimum et peut s'intégrer, rappelons-le, dans un plan de communication détaillée pour tenir les personnes impliquées au courant de l'opération et de son déroulement. La réussite de la communication avec le personnel de l'entreprise est souvent cause du succès ou de l'échec d'un plan d'équité salariale. Mieux vaut un plan imparfait accepté par le personnel de l'entreprise qu'un plan parfait qui suscite la méfiance parce qu'il n'a pas été compris (Gazaille, 2011 : 50).

Le programme d'équité salariale touchant un sujet délicat, celui des salaires relatifs dans l'organisation, il faudra veiller à atténuer autant que possible les craintes des personnes salariées. C'est pourquoi une stratégie de communication est souvent recommandée dès le début afin d'éviter le développement de rumeurs; elle peut prendre différentes formes, selon le type d'organisation et les moyens dont elle dispose (Saba, 2000).

La crédibilité d'un nouveau système d'évaluation des emplois repose sur l'efficacité de sa communication. Le problème le plus largement déclaré dans l'enquête *E-Reward* est le manque de compréhension du système par les gestionnaires et les personnes salariées. Le conseil le plus donné par les répondants et les répondantes à ce sondage à ceux qui pourraient être engagés dans un tel projet est de communiquer autant que possible (Armstrong, et autres, 2003 : 77-78).

Il n'y a pas de « bonnes » réponses aux questions souvent posées concernant la quantité d'information sur les résultats de l'évaluation qui devrait être connue (à qui et quand). La pratique varie grandement d'une organisation à l'autre. Il est normal pour les organisations de laisser savoir à leur personnel le grade de leur emploi de même que les autres emplois qui en font partie (limité à leur propre famille d'emplois ou groupe de travail si l'organisation est grande). De nombreuses organisations diffusent des détails sur toute la structure d'évaluation. Néanmoins, bien que le classement des postes résultant de l'évaluation des emplois doive être communiqué à toutes les parties concernées, il n'y a pas de réponse aussi « tranchée » sur la diffusion des résultats précis des évaluations.

En principe, si le système se veut vraiment ouvert et transparent, alors tous les détails des résultats de l'évaluation des emplois devraient être accessibles à toute personne qui a le droit de le demander. Si ces détails ne sont pas divulgués, cela ne peut conduire qu'à la méfiance dans l'objectivité et l'équité du système. Cependant, il est trop facile pour les personnes qui n'ont pas été formées à l'évaluation des emplois de mal comprendre ou de mal interpréter ces informations détaillées. Ce niveau d'ouverture peut ainsi créer plus de difficultés qu'elle n'en résout. Lors de l'examen de cette question, il convient de rappeler que l'évaluation a été effectuée ou révisée par des évaluateurs bien formés. Ils sont les seuls qui comprennent pleinement le processus. Si le comité inclut des personnes représentantes du personnel, comme cela le devrait, alors cette représentation, accompagnée d'un programme de communication complet, devrait contribuer à créer un climat de confiance (Armstrong, et autres, 2003 : 172-173).

14.2 Procéder au versement des ajustements salariaux

Dans une perspective d'équité salariale, deux possibilités s'offrent : soit étendre les formes de rémunération non accessibles à toutes les catégories d'emplois ou d'en imputer la valeur (Chicha, 2011).

Une fois les écarts calculés, la question des structures salariales se pose notamment dans les cas où il existe des barèmes de salaires. On observe que souvent les barèmes des emplois à prédominance féminine comportent plus d'échelons que ceux des emplois à prédominance masculine de même valeur. Il s'ensuit qu'il faudra beaucoup plus de temps pour atteindre le même taux de salaire maximum pour les titulaires des emplois à prédominance féminine. L'égalité obtenue ne sera donc que théorique pour les nombreuses femmes qui se trouvent au-dessous de l'échelon maximal. La situation d'inégalité est encore plus grave dans le cas où l'emploi masculin est à taux unique et l'emploi féminin assujéti à des échelons. Il est donc nécessaire, lorsqu'on

établit l'équité salariale, d'uniformiser les structures salariales entre les emplois féminins et masculins de valeur égale. Celles-ci doivent être considérées comme faisant partie intégrante de l'équité salariale (Chicha, 2008 : 87).

Une politique devrait être mise en place afin de déterminer comment les situations de « cercle rouge⁷ » seront traitées. D'emblée, personne ne devrait souffrir d'une réduction de salaire - il doit être protégé. Par la suite, il est nécessaire de statuer sur la rapidité de l'« équilibrage » salarial. L'approche la plus commune est d'offrir à tous les personnes salariées concernées une augmentation salariale en lien avec l'inflation pour une période de protection qui est habituellement limitée à deux ou trois ans. Ces dernières n'auront plus droit à des augmentations après cette période jusqu'à ce que leur taux de rémunération soit cohérent avec la nouvelle échelle de leur emploi (Armstrong, et autres, 2003 : 181-182).

Le maintien des structures salariales différenciées selon le sexe va à l'encontre du principe d'inclusivité et peut être considéré comme discriminatoire. Le type d'harmonisation qui devra être retenu dépendra des circonstances. Dans certains cas, il s'agira d'égaliser le nombre d'échelons et dans d'autres, le taux de progression dans l'échelle salariale (GTES, 2004 : 379).

15. L'évaluation du maintien de l'équité salariale

Comme spécifié par Armstrong, et autres (2003 : 186-188), bien que le contenu de certains emplois change souvent de manière drastique et évidente, la plupart d'entre eux évoluent ou se développent progressivement. Au fil du temps, l'effet de ces changements peut devenir significatif et, tandis que certains titulaires de poste seront à l'affût des possibilités de réévaluation que cela pourrait présenter, d'autres (souvent des femmes) peuvent être plus modestes. Pour ces auteurs, il est donc important qu'il y ait un mécanisme pour s'assurer que les effets cumulatifs de tous ces changements progressifs soient comptabilisés au moment opportun pour éviter tout risque de discrimination ou de partialité dans le système.

Dans les organisations qui ont mis en place des évaluations annuelles du rendement entre les gestionnaires et les membres individuels de leur équipe, cet examen pourrait inclure une vérification de la validité de tous les documents relatifs à l'évaluation de l'emploi. Si les deux parties conviennent que le travail a changé d'une manière significative depuis sa dernière évaluation, une demande de réévaluation pourrait être amorcée. Si l'organisation n'exige pas des gestionnaires de procéder à des examens périodiques de la performance de leur personnel, ils devraient être tenus de rendre compte de la validité des résultats de l'évaluation des emplois au moins une fois tous les deux ans. La sélection des emplois à réévaluer doit être soigneusement vérifiée afin d'éviter tout biais discriminatoire.

⁷ Le « cercle rouge » fait référence à une situation où, à la suite de l'évaluation des emplois, une catégorie d'emplois serait surpayée.

Pour Armstrong et *al*, il est donc important de mettre en place une procédure transparente pour tenir compte des changements que vivent les emplois. Celle-ci devrait inclure des conseils sur la façon dont les transformations des exigences initiales de l'emploi doivent être décrites et un document devrait d'ailleurs être conçu à cette fin. Des pièces justificatives devraient être attachées à toute demande de réévaluation. Il convient de préciser dans les lignes directrices de la politique qu'un changement dans les fonctions n'est pas une raison suffisante pour un reclassement, à moins que les nouvelles exigences soient significativement plus élevées en termes de responsabilités, de connaissances et de compétences requises.

Lorsqu'une demande de réévaluation est soumise, elle devrait passer par le même processus que celui utilisé lors de la première phase et cet examen devrait être effectué par des personnes aussi bien formées et expérimentées. Celles qui effectuent la réévaluation devraient avoir accès à tous les documents d'évaluation d'origine, y compris les justifications, et doivent s'assurer qu'une modification substantielle s'est produite avant de changer un résultat. En l'absence de preuves convaincantes, une décision « sans changement » devrait être la norme. Une impression que des normes plus « douces » sont appliquées au cours d'une réévaluation conduira rapidement à un flot de demandes et, inévitablement, à la dérive.

Le service des ressources humaines devrait également être attentif à toute situation où l'augmentation des responsabilités est temporaire. Une réévaluation ne devrait avoir lieu que lorsqu'un changement permanent a eu lieu et que ce dernier est justifié en termes de nouvelles exigences pour le titulaire de l'emploi.

Étant donné la continuité qui doit exister entre la réalisation de l'équité salariale et son maintien, s'il n'y a pas de changements majeurs tels qu'une modification dans la structure juridique de l'entreprise, il est indiqué que le comité d'équité salariale qui a réalisé le programme en assure également le maintien. En effet, les membres de ce comité ont acquis une bonne connaissance du contenu des emplois de l'entreprise, de son système de rémunération et de l'utilisation des diverses méthodes et outils propres à l'équité salariale. Ils pourront ainsi mieux juger de l'effet des changements qui surviennent dans l'entreprise une fois le programme complété (GTES, 2004 : 420).

BIBLIOGRAPHIE

ARMSTRONG, Michael, Ann CUMMINS, Sue HASTING and Willie WOOD, *Job evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*, London [Angleterre], Kogan Page, 2003, 221 p.

BELCHER, David W., *Compensation Administration*, 3^e édition, New Jersey [États-Unis], Prentice-Hall, 1974, 606 p.

BOIVIN, Louise, *La mise en œuvre de l'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises*, Ottawa, MCE Conseil, 2002, 66 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *L'heure de l'égalité au travail: Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, Genève [Suisse], Bureau international du travail, 2003, 163 p.

CANADA. COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, 1996, 242 p.

CANADA. COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, 2002.

CANADA. COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Mise en œuvre de la parité salariale dans la sphère de compétence fédérale*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, 1992, 22 p.

CANADA. GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE, *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*, Ottawa, Groupe de travail sur l'équité salariale, 2004, 634 p.

CHICHA, Marie-Thérèse, *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation des emplois - Guide de mise en œuvre*, Genève [Suisse], Bureau international du travail, 2008, 98 p.

CHICHA, Marie-Thérèse, *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1997, 240 p.

CHICHA, Marie-Thérèse, *L'équité salariale: Mise en œuvre et enjeux*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, 372 p.

CHICHA, Marie-Thérèse, *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération: modèles et impacts*, Genève [Suisse], Bureau international du travail, 2006, 85 p.

CHICHA-PONTBRIAND, Marie-Thérèse et Daniel CARPENTIER, *Une loi proactive sur l'équité salariale au Québec au Québec : rapport de consultation de la Commission des droits de la personne et recommandations*, Québec, Commission des droits de la personne du Québec, 1992, 155 p.

CHICHA, Marie-Thérèse et Tania SABA, *La mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises syndiquées auprès de la CSN : enjeux et résultats*, Montréal, 2006, 57 p.

DÉOM, Esther, Diane DROUIN et Jacques MERCIER, « La formation et l'élimination des préjugés envers le travail des femmes : des leçons pour l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale », *Recherches féministes*, vol. 11, n° 1, 1998, p. 211-222.

DÉOM, Esther et Jacques MERCIER, « L'équité salariale et la comparaison des emplois », *Relations industrielles*, vol. 47, n° 1, 1992, p. 3-24.

DUNLOP, Margaret, *The St. Lawrence Seaway Management Corporation: A Case Study in Pay Equity Implementation*, Ottawa, Pay Equity Task Force, 2003.

EQUAL OPPORTUNITIES OMBUDSMAN OFFICE, *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay. An in-depth analysis on effects of the regulations of 2001*, Stockholm [Suède], Jamstalldhetonmusmannen, 2005, 40 p.

EYRAUD, F., *Égalité de rémunération entre hommes et femmes dans les pays industrialisés*, Genève, Bureau international du travail, 1995, 200 p.

GAZAILLE, Alain, *Réaliser l'équité salariale*, Wilson & Lafleur, Montréal, 2011, 262 pages.

GRAMS, R. and D. P. SCHWAB, "An investigation of systematic gender-related error in job evaluation", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, 1985, p. 279-290.

GREIG, J.J., P.F. ORAZEM et J.P. MATTILA, "Measurement Error in Comparable Worth Pay Analysis: Causes, Consequences, and Correction", *Journal of social issues*, vol. 45, n° 4, 1989, p. 135-151.

HAIGNERE, Lois, « Pay Equity Implementation : Experimentation, Negotiation, Mediation, Litigation and Aggravation » in FUDGE, Judy and Patricia MCDERMOTT, EDS., *Just Wages. A Feminist Assessment of Pay Equity*, Toronto, University of Toronto Press, 1991, p. 160-171.

HARRIMAN, Anita et Carin HOLM, *Steps to Pay Equity. An Easy and Quick Method for the Evaluation of Work Demands*, Stockholm [Suède], Lönelots/JämO, 2001, 34 p.

HENEMAN, Robert L., "Work evaluation: Current state of the art and future prospects", *WorldatWork Journal*, vol. 10, n° 3, 2001, p. 65-70.

HOLM, Carin and Anita HARRIMAN, *FACTsheet –Wage differences*, Berlin, Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, Equal Pay conference, Berlin [Allemagne], 2002.

KATZ, Christian et Christof BAITSCHE, *L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes : ABAKABA et VIWIV*, Genève [Suisse], Goerg Éditeur, 1996, 161 p.

MILKOVICH, George T. and Jerry M. NEWMAN, *Compensation*, 3^e édition, Homewood, BPI/IRWIN, Boston [États-Unis], 1999, 627 p.

MILKOVICH, George T. and Jerry M. NEWMAN, *Compensation*, 6^e édition, Irwin McGraw-Hill, Boston [États-Unis], 656 p.

MOUNT, Michael K. and Rebecca A. ELLIS, "Investigation of Bias in Job Evaluation Ratings of Comparable Worth Study Participants", *Personnel Psychology*, vol. 40, n^o 1, 1987, p. 85-96.

MURTHA, Julie A., *Job Evaluation: a Quest for Gender Neutrality*, Kingston [Canada], Queen's University Industrial Relations Centre, 1993, 37 p.

NORMANDIN BEAUDRY, *Outil de planification de l'évaluation du maintien de l'équité salariale*, Montréal, 2014, 8 p.

ONTARIO. COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO, *Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale*, Toronto, Commission de l'équité salariale de l'Ontario, 1989, 54 p.

ONTARIO. COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO, *Directive no. 9 : Comparaison non sexiste des emplois*, Toronto, Commission de l'équité salariale de l'Ontario, 1994, 10 p.

POELS, Frans, *Job Evaluation and Remuneration Strategies: How to Set Up and Run an Effective System*, London [Angleterre], Kogan Page, 1997, 270 pages.

QUÉBEC. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC, *À travail équivalent, salaire égal, sans discrimination*, Québec, Commission des droits de la personne du Québec, 1984, 165 p.

QUÉBEC. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE DU QUÉBEC, *Mémoire à la Commission parlementaire des affaires sociales sur le projet de loi no. 35*, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, Québec, 1996, 29 p.

READ, Jean M., *Review of the Pay Equity Act: a Report*, Toronto, Ministry of Labour, 1996.

SABA, Tania, « Stratégie de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale » dans CHICHA, Marie-Thérèse, *L'équité salariale: Mise en œuvre et enjeux*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2000, p. 301-322.

SABOURIN, Diane et Jeannine DAVID-MCNEIL, « La loi sur l'équité salariale : analyse critique et enjeux » dans BARREAU DU QUÉBEC, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1998, p. 139-186.

SMIT-VOSKUIJL, Olga F., "Functiewaardering als maatstaf bij de Wet Gelijk Loon", *Sociaal Maandblad Arbeid*, vol. 42, n° 5, 1987, p. 295-309.

STEINBERG, Ronnie J. and Lois HAIGNERE, "Equitable Compensation : Methodological Criteria for Comparable Worth" in BOSE, Chrisitine and Glenna SPITZE, ed., *Ingredients for Women's Employment Policy*, Albany [États-Unis], State University of New York Press, 1987, p. 157-182.

ST-ONGE, Sylvie, *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur. Montréal, 2014, 624 p.

THÉRIAULT, Roland, *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération: théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1991, 579 p.

THÉRIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE, *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1999, 780 p.

TREIMAN, Donald J., "Effect of Choice of Factor Weights in Job Evaluation" in REMICK, Helen, Ed., *Comparable Worth & Wage discrimination: Technical Possibilities & Political Realities*, Philadelphia [États-Unis], Temple University Press, 1984, p. 79-89.

WEINER, Nan, "Job Evaluation Systems: A Critique", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 2, 1991, p. 119-132.

WEINER, Nan and Morley GUNDERSON, *Pay equity: issues, options and experiences*, Toronto, Butterworths, 1990, 171 p.

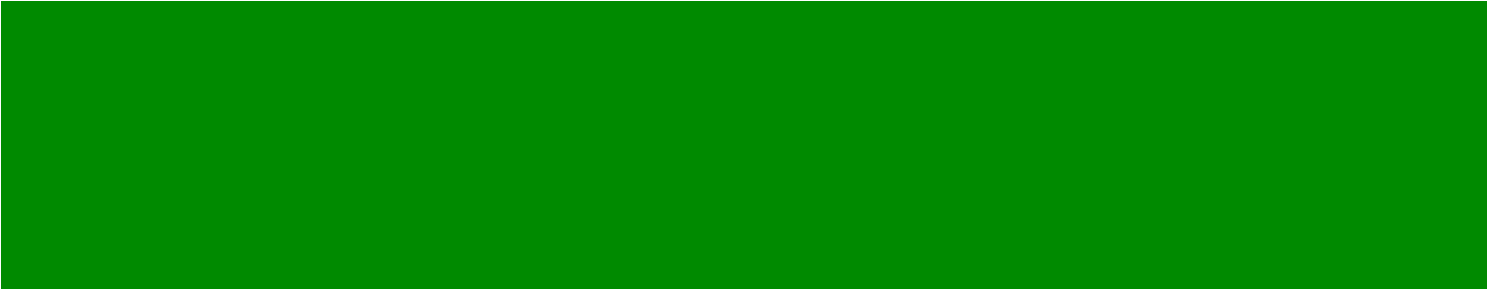
ZEBROWITZ-MCARTHUR, Leslie, "Social Judgment Biases in Comparable Worth Analysis", in HARTMAAN, Heidi I., ed., *Comparable Worth: New Directions for Research*, Washington [États-Unis], National Academy Press, 1985, p. 53-70.

Textes législatifs et jurisprudence

Ontario Nurses' Association v. Regional Municipality of Haldimand-Norfolk (No. 6) (1991), 2 P.E.R. 105 (ON PEHT).

Ordonnance de 1986 sur la parité salariale, (DORS/86-1082), (1986) 119 Gaz. Can., Partie II, 4794, 18 novembre 1986.

Ontario Nurses' Association v. Women's College Hospital, 1992 CanLII 4706 (ON PEHT).



Pour nous joindre
cnesst.gouv.qc.ca
1 844 838-0808