



**ARUC**  
INNOVATIONS  
TRAVAIL ET EMPLOI

LES INTERACTIONS DES PARTIES  
EN COMITÉS D'ÉQUITÉ SALARIALE  
LORS DE L'ÉTABLISSEMENT  
DES PROGRAMMES  
D'ÉQUITÉ SALARIALE :  
UNE ÉTUDE DE CAS MULTIPLES

YVES HALLÉE

Sous la direction de :  
Jacques Mercier et  
Sylvie Morel

CAHIER DE TRANSFERT  
CT-2013-002



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi



**LES INTERACTIONS DES PARTIES EN COMITÉS D'ÉQUITÉ  
SALARIALE LORS DE L'ÉTABLISSEMENT DES PROGRAMMES  
D'ÉQUITÉ SALARIALE : UNE ÉTUDE DE CAS MULTIPLES**

**YVES HALLÉE**

**Sous la direction de Jacques Mercier et de Sylvie Morel (ARUC)**

Cahier de transfert  
CT-2013-002

**Avril 2013**

Cette étude a été financée par l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* et s'inscrit dans les préoccupations de l'axe 4 « Protections sociales » de l'ARUC.

Il est possible d'avoir accès à plusieurs documents de l'ARUC – *Innovation, travail et emploi* ainsi que la liste des ouvrages publiés à l'adresse suivante :  
<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/>

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)  
Collection Cahier de transfert – CT-2013-002  
**« Les interactions des parties en comités d'équité salariale lors de l'établissement des programmes d'équité salariale : une étude de cas multiples »**  
Yves Hallé

© ARUC – *Innovation, travail et emploi*, Université Laval, avril 2013,  
Tous droits réservés

ISBN 978-2-923619-62-0 (Version PDF)

**Dépôt légal** - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

**Dépôt légal** - Bibliothèque et Archives Canada, 2013



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi

## **Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi***

L'ARUC - *Innovations, travail et emploi* est une alliance de recherche permettant de mieux comprendre les innovations en milieu de travail et leurs conditions associées, soit la formation et les protections sociales, en vue de contribuer à une amélioration des performances économiques et sociales.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, de la financiarisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir, les sociétés québécoise et canadienne sont contraintes à l'innovation dans la production des biens et des services, y compris dans l'administration publique. Toutefois, ces innovations ne peuvent porter fruit sans l'accès à une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Bénéficiant d'un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une période de cinq ans (2010-2015), cette Alliance de recherche universités-communautés, localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle fait appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronal, syndical, gouvernemental que communautaire, et a pour objectif de mieux comprendre les innovations, la formation et les protections sociales et d'agir sur ces dernières.

### **Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat**

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* aspire au développement d'un véritable partenariat entre les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi qui sont interpellés par les innovations dans les milieux de travail et dans le domaine des politiques publiques de l'emploi de même que par l'amélioration de la capacité des intervenants à développer des stratégies efficaces de mise en œuvre de ces innovations. À cet effet, elle veut maximiser le partage des compétences et des connaissances acquises et développées de part et d'autre par les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Enfin, l'ARUC souhaite aussi offrir aux étudiants un environnement de formation stimulant leur permettant de développer une expertise de recherche et de pratique adaptée aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

### **Un vaste programme de recherche**

Les changements structurels actuellement en cours soulèvent de nombreux défis dans le monde du travail et de l'emploi. La mondialisation, la financiarisation des entreprises, le progrès soutenu des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui incitent les organisations productives de biens et de services ainsi que les organismes publics à innover tant dans leurs pratiques de gestion du travail et de l'emploi que dans les politiques publiques censées les encadrer. La nature de ces innovations sociales, le processus de leur diffusion et leur impact sur les conditions de travail et d'emploi sont au cœur des préoccupations qui animent l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* dont les travaux de recherche s'articulent autour de cinq objets : les caractéristiques du travail contemporain, la diversité de la main-d'œuvre, les formes de représentation, la qualité du travail et de l'emploi et le processus de diffusion des innovations. Dans ses travaux, l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* fait appel à la recherche partenariale.



Caractéristiques du travail contemporain : Cet objet de recherche porte sur les contextes et les caractéristiques du travail contemporain. Dans un contexte de large diffusion des TIC et de formes nouvelles d'organisation et de gestion du travail faisant appel à une responsabilisation accrue des travailleurs, nos préoccupations concernent notamment les questions d'autonomie au travail, de qualifications du travail et de formation. Alors que le travail atypique est en voie de devenir la norme, de nouveaux enjeux relatifs à l'employabilité, à la formation et aux protections sociales revêtent une importance cruciale. Pendant que le travail de « prendre soin » (le care) représente enfin une part croissante de l'emploi, les problèmes de santé psychologique au travail, en particulier chez les infirmières, prennent des proportions endémiques.

Diversité de la main-d'œuvre : Cet objet de recherche privilégie l'étude de la diversité de la main-d'œuvre au regard de ses caractéristiques sociodémographiques, de son statut d'emploi ainsi que de la qualité de ses conditions de travail et d'emploi. Une attention particulière sera accordée aux rapports de genre, à l'intégration de la main-d'œuvre immigrante, à la gestion du vieillissement en emploi et à l'insertion des jeunes en emploi. Sur le plan des innovations, il sera question de la gestion démocratique et équitable de la diversité et des nouveaux dispositifs susceptibles d'assurer un meilleur arrimage entre l'employabilité et la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Formes de représentation : Dans le contexte du plafonnement, voire du déclin, des formes traditionnelles de représentation, cet objet de recherche traite du renouvellement des formes actuelles de représentation et de l'émergence des formes nouvelles afin de mieux répondre aux réalités, aux aspirations et aux besoins des catégories de travailleuses et de travailleurs déjà représentés et aux catégories croissantes de ceux qui ne le sont pas. Sur le plan des innovations, il sera question d'étudier celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'action collective et d'améliorer, en conséquence, les conditions de travail et d'emploi, en accordant une attention spécifique aux politiques relatives à l'émergence de nouveaux droits sociaux.

Qualité du travail et de l'emploi : Cet objet de recherche s'intéresse à l'évolution de la qualité du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont suivi la fin du fordisme. Il concerne plus particulièrement les conditions d'emploi (la rémunération, la sécurité d'emploi, les protections sociales et, plus spécifiquement les régimes de retraite, la conciliation travail/famille et les perspectives de carrière) et de travail (l'autonomie, les qualifications, l'intensité, la santé et la sécurité du travail ainsi que les conditions de réalisation du travail). Il porte également sur les facteurs associés à cette évolution : organisation du travail, pratiques de gestion des ressources humaines, politiques publiques et dynamique des relations du travail (sur le plan micro, dans les milieux de travail et, sur le plan macro, au regard de l'équilibre du rapport de forces entre les acteurs).

Processus de diffusion des innovations : Cet objet de recherche accorde une grande importance à la compréhension des dynamiques d'émergence et de diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels. En effet, la nature des innovations sociales, leur contribution à la solution des problèmes, leur potentiel d'amélioration des situations ainsi que les facteurs associés à leur diffusion divergent selon les acteurs concernés. La dynamique des relations de pouvoir entre les acteurs sociaux, l'état du dialogue social et la capacité d'arriver à des compromis représentent en conséquence des dimensions primordiales à considérer afin de mieux comprendre les conditions favorables et les obstacles à la diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels.

Paul-André Lapointe, Université Laval  
France Bernier, Centrale des syndicats du Québec  
Co-direction de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

## RÉSUMÉ

S'appuyant sur le cadre analytique institutionnaliste pragmatiste de John Rodgers Commons (1862-1945) et certaines de ses catégories conceptuelles, cette thèse a pour objet l'étude des interactions en comités d'équité salariale en contexte syndiqué. Pour ce faire, nous avons eu recours à trois études de cas ethnographiques et à une méthodologie d'observation *in situ*, c'est-à-dire en situation et en temps réel, de trois comités à divers moments de la réalisation du programme d'équité salariale dans les secteurs de l'enseignement, des municipalités et de la finance. L'observation, qui permettait de documenter le processus et de comprendre la réalisation du programme d'équité salariale, s'est déroulée sur une période s'échelonnant de février à décembre 2008.

Nos résultats démontrent que les comités n'évoluent pas en vase clos. Par les travaux se tisse une multitude d'interactions avec différentes parties prenantes et pratiques organisationnelles. L'analyse transactionnelle de l'action humaine impliquée en situation de comité a permis de rendre compte des interactions de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur. C'est une construction de l'objet fondée sur l'action collective qui déborde le cadre strict des relations entre les parties. Le comité dépend des pratiques et des règles de l'entreprise pour faire son travail et réaliser le programme d'équité salariale. C'est un phénomène normal considérant que le comité est une entité qui est greffée ponctuellement à l'organisation et qui dépend de l'apport fourni par l'entreprise pour jouer son rôle. Mais à son tour, cette entité soutient aussi l'organisation à laquelle elle est rattachée. Le comité contribue à l'établissement de règles pour certaines pratiques organisationnelles. Il concourt à résoudre différents conflits et joue un rôle complémentaire à la correction de la discrimination salariale en étant producteur de règles pour la relation salariale.

Les travaux en comité sont aussi liés à la négociation de conventions collectives. Pour deux des trois comités, elle est caractérisée par des comportements de résolution de problème largement associée aux circonstances de l'action collective et à la symétrie du pouvoir de négociation. Également, étant entendu que cette négociation suivait la démarche, nous y avons observé un effet de levier et d'influence sur la réalisation du programme d'équité salariale. Les résultats démontrent que les parties y trouvaient l'intérêt nécessaire à compléter rapidement et adéquatement l'exercice. La négociation collective a eu pour effet de sécuriser les anticipations des parties, ce qui a eu des effets indéniables sur l'efficacité des travaux. La formalisation de l'exercice d'équité à l'intérieur d'une convention collective permettait en plus de mieux répartir les salaires en ajustant la nouvelle structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale. Cela contribue à une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins par une répartition des bénéfices selon une logique exempte de discrimination salariale.

## AVANT PROPOS

Cette thèse fut notamment rendue possible grâce au soutien financier de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)-*Innovations, travail et emploi* du département des relations industrielles de l'Université Laval.

Elle a pour objet l'étude des interactions à l'œuvre au sein des comités qui réalisent les programmes d'équité salariale. Nous nous intéressons aux comportements des parties en comité et aux interactions que ces parties nouent entre elles ainsi qu'à celles que nous retrouvons avec des intervenants de l'entreprise dans laquelle se réalise l'exercice, sans écarter les interactions du comité avec l'environnement global de l'entreprise.

Cette thèse reposait sur trois études de cas ethnographique réalisées dans des entreprises syndiquées de 100 salariés dans les secteurs de l'enseignement, des municipalités et de la finance. Les observations des travaux des trois comités, s'échelonnant de février à décembre 2008, ont été faites *in situ* (en situation et en temps réel). Elles ont permis de documenter le processus et comprendre la réalisation du programme d'équité salariale. Nous avons assisté à plus de 28 séances de comité dont certaines duraient des journées entières. Des entrevues complémentaires de validation avec des intervenants-clés furent réalisées jusqu'en mai 2009. Les résultats sont issus d'une démarche empirique entièrement qualitative où des mots sont notamment analysés par le biais d'autres mots (Mucchielli, 1996 : 196).

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	v
Avant propos .....	vi
Liste des acronymes.....	viii
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : L'état des connaissances relatives au comité d'équité salariale .....	3
Chapitre 2 : Un cadre analytique pour l'étude des travaux des comités d'équité salariale: l'institutionnalisme pragmatiste de John R. Commons.....	13
Chapitre 3 : La méthodologie.....	18
Chapitre 4 : Les résultats .....	20
Conclusion générale.....	30
Médiagraphie .....	32

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le protocole de recherche.....	19
---	----

## **LISTE DES ACRONYMES**

CEPF :	Catégorie d'emploi à prédominance féminine
CEPM :	Catégorie d'emploi à prédominance masculine
CES :	Commission de l'équité salariale du Québec
LES :	Loi sur l'équité salariale

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La présente recherche a pour objectif de contribuer au développement des connaissances en matière d'équité salariale en observant la façon dont elle a été prise en charge dans les grandes entreprises syndiquées à travers les travaux de comités d'équité salariale. Avec sa *Loi sur l'équité salariale* (ci-après appelée LES), le législateur a confié à un comité dans la grande entreprise le soin de réaliser l'équité salariale selon une méthodologie spécifique qui fixe certains paramètres pour son exécution. Cette Loi valoriserait le principe d'une prise en charge par les parties quant à la réalisation de l'équité salariale par le biais d'une procédure particulière et d'une obligation de résultat. C'est une démarche et un aboutissement conjoints souhaités pour la réalisation d'un programme d'équité salariale. En milieu syndiqué, l'exercice s'inscrit dans un contexte de relations de travail qui a certes une influence sur la dynamique des travaux et sur la nature des rapports qu'entretiennent les parties en comité.

Ainsi, c'est au sein d'une structure de travail en comité que se réalise l'équité salariale dans la grande entreprise. Les parties syndicales et patronales représentées en milieu syndiqué doivent parvenir ensemble à la correction de la discrimination salariale. Ce parcours pourrait être ponctué d'épisodes de conflits d'intérêts, de confrontation, de coopération et d'ajustement pour s'entendre sur les règles afin de parvenir à la détermination des ajustements salariaux. Le comité est un assemblage diversifié de personnes où des intérêts parfois divergents, notamment ceux des employeurs et des personnes salariées, sont mis en relation pour réaliser l'équité salariale. Dans cet espace pluraliste, les parties sont en situation d'interdépendance, d'interactions et d'interrelations les unes par rapport aux autres afin d'arriver à une série d'accords à chacune des étapes du programme d'équité salariale prévues à la LES. C'est un cheminement dans lequel les parties interagissent et communiquent ensemble pour parvenir au terme de l'exercice, dans un processus continu d'adaptation et d'ajustement à autrui.

Ajoutés aux interactions entre les parties, les travaux pourraient aussi impliquer des relations avec des intervenants de l'entreprise dans laquelle se réalise le programme d'équité salariale. En plus des affichages prévus à la LES, certaines personnes responsables des conditions de travail pourraient certes y trouver un certain intérêt étant donné les sensibilités inhérentes à la gestion de la rémunération. Le comité évolue dans un contexte organisationnel spécifique qui pourrait certes interférer dans la réalisation du programme d'équité salariale. Il est aussi possible que des intervenants syndicaux et patronaux externes soient mobilisés selon les besoins. Le comité s'inscrit également dans un environnement notamment légal, politique et administratif qui pourrait influencer les travaux. La compréhension adéquate du processus nécessiterait dans ce contexte de situer le comité autant dans son environnement restreint que dans son environnement plus large.

Notons également que la matière première nécessaire de l'exercice d'équité salariale origine de l'organisation dans laquelle évolue le comité et de certaines de ses pratiques. C'est notamment à partir des emplois ainsi que des exigences et de la rémunération qui leur sont associées, que se réalise la démarche d'évaluation des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et d'ajustement des salaires pour les catégories d'emplois à prédominance féminine. Les activités liées au programme d'équité salariale pourraient entraîner certains effets sur les pratiques en gestion des ressources humaines et en relations de travail. Non seulement les travaux en comité visent à

modifier des pratiques salariales potentiellement discriminatoires, mais ils peuvent aussi influencer sur d'autres fonctions liées à la gestion des ressources humaines et aux relations de travail étant donné les liens d'interdépendance possibles entre ces pratiques. Qui plus est, la nécessité légale d'intégrer les ajustements salariaux à la convention collective et l'obligation de maintenir l'équité salariale pourraient inciter les responsables des conditions de travail à revoir la structure salariale de l'entreprise.

L'état des connaissances relatives spécifiquement au comité d'équité salariale est relativement restreint. À notre connaissance, il n'y a pas de recherches qui traitent spécifiquement des comités d'équité salariale et peu d'éléments nous permettent de comprendre le processus de réalisation de l'équité salariale dans son ensemble. Nous ne savons que peu de choses sur la dynamique des travaux qui y sont menés et sur les relations qu'entretiennent les parties patronales et syndicales en comité. De plus, les interactions du comité avec des intervenants de l'entreprise et l'effet de ses travaux sur les pratiques de l'organisation sont peu documentés.

# CHAPITRE 1 : L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES AU COMITÉ D'ÉQUITÉ SALARIALE

Ce chapitre fait le point sur les connaissances relatives au comité d'équité salariale. Nous exposons et analysons les contributions les plus significatives et pertinentes qui permettront au lecteur de situer notre apport dans ce champ d'expertise. Rappelons que nous nous intéressons spécifiquement aux interactions des parties membres des comités d'équité salariale.

## 1.1 LE COMITÉ D'ÉQUITÉ SALARIALE

Pour la grande entreprise, le législateur prévoit la mise sur pied d'un comité d'équité salariale afin de corriger les injustices systémiques qui se retrouvent dans les systèmes de rémunération à l'égard des catégories d'emploi à prédominance féminine (ci-après appelée CEPF). La LES valorise le principe d'une prise en charge par les parties quant à la réalisation de l'équité salariale par le biais d'une procédure particulière et d'une obligation de résultat. Ainsi, en plus de devoir établir un programme d'équité salariale<sup>1</sup> applicable à l'ensemble de son entreprise<sup>2</sup>, la LES demande à l'employeur, dont l'entreprise compte 100 personnes salariées et plus, d'instituer un comité d'équité salariale afin notamment de favoriser la participation des personnes salariées à la réalisation de l'équité salariale. Le comité a un rôle décisionnel pour les trois premières étapes du programme d'équité salariale et est consultatif pour la dernière. Les effectifs du comité peuvent varier d'un minimum de 3 à un maximum de 18 personnes. Le nombre de comités s'établit en fonction du nombre de programmes; il peut donc y avoir plus d'un comité par entreprise.

### 1.1.1. La discrimination salariale et l'équité salariale

Avant toute chose, disons quelques mots sur la discrimination salariale à l'égard des CEPF. Déom, Drouin et Mercier (1998 : 211) précisent que c'est un type de discrimination subtile et insidieuse qui « plonge ses racines dans les préjugés et biais sexistes à l'égard de la valeur du travail des femmes sur le marché ». Cette discrimination s'immiscerait dans les pratiques pour devenir une composante « normale » des systèmes d'évaluation des emplois et des modes de détermination de la rémunération dans les organisations, ce qui donnerait lieu à des écarts salariaux entre les emplois traditionnellement occupés par les hommes et ceux traditionnellement occupés par les femmes. Lors du jugement de la Cour supérieure sur la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES<sup>3</sup>, la juge Julien soulignait que la discrimination était associée aux stéréotypes sexistes qui s'insinuent

---

1 En fait, toute entreprise comptant 50 personnes salariées et plus doit établir un programme d'équité salariale. Les entreprises de 10 à moins de 50 personnes salariées n'ont pas l'obligation de le faire. Un programme d'équité salariale comprend : 1) l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise; 2) la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation; 3) l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux; 4) les modalités de versement des ajustements salariaux (art. 50).

2 À moins qu'il y ait établissement de programmes distincts. Selon la LES, une association accréditée a la possibilité de demander un programme distinct applicable aux personnes salariées qu'elle représente. Notre intérêt s'est porté sur les travaux d'équité salariale à l'intérieur d'un programme, qu'il soit distinct ou non mais qui inclut les représentants d'au moins un syndicat.

3 Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004.

dans les pratiques de rémunération des entreprises et les affectent, en contaminant «les exercices de cohérence interne dans l'évaluation des emplois» (Cour supérieure, 2004 : 12). En plus d'être un processus inconscient qui s'installe dans les valeurs sociales, disait-elle, la discrimination pervertirait les structures de rémunération. «Les experts en rémunération la véhiculent. Les lois du marché la nourrissent» (*ibid.* : 238). Par ses travaux, le comité devra corriger la discrimination salariale qui résulte d'une discrimination systémique fondée sur le sexe. D'ailleurs, Brunelle (2001 : 362) est d'avis que la création d'un comité paritaire est un moyen tout désigné pour en arriver à un milieu de travail exempt de discrimination.

Quant à l'équité salariale, la Commission de l'équité salariale du Québec (ci-après appelée CES, 2009 : 1) fait référence à un «un salaire égal pour un travail différent, mais équivalent» en termes de valeur. L'atteinte de l'équité salariale dans l'entreprise implique une comparaison entre les catégories d'emploi à prédominance féminine (CEPF) et les catégories d'emploi à prédominance masculine (CEPM) pour déterminer en comité, à la suite d'un processus d'évaluation des emplois, celles qui sont de valeur équivalente. Si une catégorie dite féminine est jugée de valeur équivalente à une catégorie dite masculine au terme du programme d'équité salariale, elle doit obtenir la même rémunération. L'entreprise devra ainsi corriger l'écart salarial s'il y a lieu. Seules les CEPF sont visées par les ajustements puisque ce sont elles qui sont susceptibles d'être sous rémunérées à cause d'une discrimination dont les femmes ou les personnes occupant des emplois dits «féminins» seraient victimes.

### **1.1.2. Le comité : une démarche et un aboutissement conjoints dans la réalisation du programme d'équité salariale**

Le législateur accorde une importance particulière à la participation des personnes salariées au processus et à l'aboutissement conjoint<sup>4</sup> ainsi qu'à la communication<sup>5</sup>. La juge Julien de la Cour supérieure dans l'affaire *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, précisait ce qui suit :

La participation des [personnes salariées] au programme d'équité salariale est essentielle pour assurer la crédibilité, l'équité et l'efficacité du programme. Elle permet une meilleure compréhension du programme par les [personnes salariées] et par conséquent, elle le rend plus acceptable. Elle facilite les communications ouvertes entre l'employeur, les [personnes salariées] et leurs représentants ce qui peut contribuer à mieux faire réaliser l'existence de la discrimination salariale, s'il en est, et à mieux accepter les changements nécessaires à son élimination. En effet, l'expérience de la mise en œuvre de l'équité salariale montre qu'elle peut entraîner des changements dans la hiérarchie des salaires. Pour limiter les tensions que ceci pourrait entraîner dans le climat de travail, la participation des [personnes salariées] est essentielle<sup>6</sup>.

---

4 À cet égard, la juge Julien soulignait que «le principe cardinal du régime général est celui de la concertation des parties» patronales et syndicales (Cour supérieure, 2004 : 255). Quant à la ministre Harel, elle soulignait lors de l'adoption du principe du projet de loi 35, que l'objectif était d'amener les employés et les employeurs à mener ce processus vers son aboutissement, mais conjointement (Louise Harel : Commission permanente des affaires sociales, Le jeudi 7 novembre 1996, Étude détaillée du projet de loi n° 35).

5 L'importance de la communication fut soulignée par Marie-Thérèse Chicha (2000 : 211, 322) dans son ouvrage de référence portant sur l'équité salariale.

6 Annexe 21, p. 3-4.

Elle juge d'ailleurs indispensable « la participation des femmes salariées et associations syndicales dans tout le processus d'évaluation » (*ibid.* : 335) pour corriger la discrimination systémique. C'est d'ailleurs l'un des rôles de la CES que de favoriser la concertation des parties à la réalisation du programme d'équité salariale ainsi que la participation des personnes visées par le programme (art. 93, al. 11).

Par ailleurs, nous avons vu que le comité est responsable de la réalisation du programme d'équité salariale. Les étapes du programme s'avèrent en quelque sorte « l'itinéraire » suivi par le comité pour réaliser l'équité salariale.

#### L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise

La première étape concerne le regroupement d'emplois en catégories d'emplois sur la base des trois caractéristiques suivantes : 1) des fonctions ou des responsabilités semblables ; 2) des qualifications semblables ; et 3) la même rémunération, soit un même taux ou une même échelle de salaire. Par la suite, on établit la prédominance féminine ou masculine de chaque catégorie d'emplois (CES, 2009 : 38). « Une catégorie est considérée à prédominance féminine ou masculine au regard des critères suivants : 1) lorsque cette catégorie d'emplois est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison des stéréotypes occupationnels ; 2) lorsqu'au moins 60 % des personnes salariées qui occupent les emplois en cause sont du même sexe ; 3) lorsque l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif ; et 4) lorsque l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois au sein de l'entreprise révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine » (*ibid.* : 40).

#### La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation

La LES de même que la CES n'ont jamais été réellement précises quant au contenu véritable de cette étape. Il s'agit pour le comité de choisir la méthode d'évaluation qui sera utilisée pour réaliser l'équité salariale. La méthode d'évaluation doit inclure les quatre grands facteurs prévus à la LES, c'est-à-dire les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. C'est sur la base des contributions attendues à l'entreprise que sont généralement élaborés les facteurs et les sous-facteurs des grilles d'évaluation. Ils correspondent communément à la mission et aux valeurs de l'organisation en déterminant les éléments qu'elle favorise et qu'elle veut rémunérer (CES, 2001b : 2). L'application d'une méthode d'évaluation des emplois repose traditionnellement sur une analyse de leur contenu par le biais d'un « processus qui permet de collecter systématiquement de l'information sur les emplois, soit leurs responsabilités, leurs activités, leurs rôles, leurs compétences, etc. » (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 145). C'est d'ailleurs sur la base de ces renseignements que reposent plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines telles l'embauche, l'appréciation du rendement, la formation en entreprise, la rémunération basée sur le rendement, etc. (Dolan, Saba *et al.* 2008).

Ces informations sont le plus souvent colligées dans un document que l'on appelle une *description d'emploi*. Les questionnaires d'analyse des emplois permettent de recueillir cette information

essentielle qui servira ensuite à l'élaboration d'une description d'emploi. Ils sont des outils usuellement utilisés par le comité dans la réalisation de l'équité salariale (CES, 2001 : 5-8 ; Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 215 ; Haignere, 1991 ; Steinberg et Haignere, 1987 ; Weiner et Gunderson, 1990). Ces descriptions d'emploi sont généralement validées par les supérieurs immédiats (Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 215).

De façon générale, on utilise une méthode d'évaluation par points et facteurs qui demeure celle qui se conjugue le mieux avec l'objectif de l'équité salariale compte tenu notamment qu'elle tient compte des quatre grands facteurs prévus à la LES (Chicha, 2000 : 150-1 ; CES, 2001 ; Déom et Mercier, 1998 ; Thériault et Saint-Onge, 2006 : 185 ; Thériault 1991 ; Weiner, 1991 ; Weiner et Gunderson, 1990). Elle se révèle d'ailleurs la plus utilisée dans la pratique (GTFES, 2004 : 318 ; ministère du Travail, 2006 : 62), car en raison de son caractère analytique et quantitatif, elle rend plus aisée la comparaison entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (Thériault et Saint-Onge, 2000).

#### L'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux

La troisième étape consiste pour le comité à appliquer la méthode d'évaluation aux emplois décrits. Elle « consiste à indiquer (ou coter) pour chaque sous-facteur, le niveau jugé le plus approprié ou représentatif. Dans une opération habituellement distincte, une fois décidé le niveau de chaque sous-facteur pour [une catégorie d'emplois ou] un emploi donné (lequel peut comprendre un ou plusieurs postes), ces niveaux sont convertis en points et les points pour chaque sous-facteur sont additionnés » (Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 212-213), ce qui permet de déterminer la valeur d'un emploi. La conversion des niveaux en points se fait selon la pondération adoptée et la répartition des points en découlant entre le niveau de chaque sous-facteur.

L'évaluation des emplois, en soi, n'est pas l'équité, mais plutôt un moyen ou une étape d'une démarche pour l'atteindre. Elle est basée sur le jugement, ce qui en fait un processus où les valeurs, croyances et préjugés interfèrent (Déom et Mercier, 1998 : 213 ; Hartmann, Ross, *et al.*, 1985 : 26 ; Thériault et Saint-Onge, 2000 ; Weiner et Gunderson, 1990 : 21). L'équité salariale et l'évaluation des emplois sont deux processus qui sont inextricablement liés (Acker, 1987 ; Chicha, 1997, 2000 ; Déom et Mercier, 1992, 1998 ; Steinberg, 1991 ; Steinberg et Haignere, 1987 ; Weiner, 1991). Dans la pratique, cette étape est celle qui demande le plus de temps et de rigueur pour contrer les croyances et les biais historiques.

L'estimation des écarts salariaux consiste à comparer la rémunération des CEPF avec celle des CEPM. La LES prévoit que l'estimation peut être effectuée sur une base individuelle ou globale. L'estimation sur une base individuelle consiste à comparer par paire chaque CEPF avec la ou les CEPM de même valeur. L'écart à combler est la différence négative de salaire entre celui de la CEPF et celui de la ou des CEPM de même valeur. Divers scénarios sont prévus s'il n'y a pas de catégories masculines de même valeur. L'estimation sur la base globale consiste quant à elle à comparer chaque CEPF avec la courbe salariale de l'ensemble des CEPM qui s'élabore dans sa forme la plus simple, par l'utilisation d'une formule statistique usuelle des moindres carrés qui représente la distribution des salaires des CEPM en fonction de leur valeur (en points par exemple). L'écart salarial est déterminé par la différence de positionnement vertical de la CEPF,

sur un graphique avec une abscisse (la valeur des emplois) et une ordonnée (les taux de salaires), et la courbe des CEPM.

### Les modalités de versement des ajustements salariaux

C'est l'employeur qui décide des modalités de versement des ajustements salariaux en consultation avec le comité d'équité salariale. Le 21 novembre 2001 est la date ultime où le comité ou, s'il y a lieu, l'employeur devait avoir complété le programme.

#### **1.1.3. Les travaux du comité dans le contexte de la LES du Québec**

La LES reflète un consensus social autour de l'importance d'une plus grande reconnaissance et valorisation de l'emploi féminin (Sabourin, 1999). Le caractère d'ordre public de la LES (art. 2) fait en sorte qu'il est interdit de renoncer à l'équité salariale tant au moyen d'un contrat de travail que d'une convention collective<sup>7</sup> (Brière, 2002 : 166). La Loi vise des ajustements salariaux pour des motifs qui doivent l'emporter sur les conventions collectives existantes. De plus, suivant la conception nord-américaine, le régime de relations du travail québécois est décentralisé. La LES a aussi «été articulée en respectant ce principe de décentralisation du régime des relations de travail et dans le respect des principaux acteurs ou actrices visés, notamment les entreprises et les syndicats» (Déom et Mercier, 2001 : 55). Les parties en comité ont la responsabilité de réaliser l'équité salariale, entreprise par entreprise, ce qui implique que l'organisation demeure le lieu premier des décisions en matière de conditions de travail et de rémunération.

Le juriste Jean-Yves Brière (2002) estime que, dans notre régime de droit du travail, se retrouvent «souvent des lois-cadres qui doivent être complétées et bonifiées par les parties» (*ibid.* : 160). Compte tenu de cette particularité et malgré le caractère d'ordre public du droit à l'égalité contenu dans la LES, l'équité ne pourra se concrétiser, dit-il, que «dans la seule mesure où les acteurs sociaux [...] pourront dégager les solutions idoines qui permettront de passer de l'énoncé formel à une concrétisation bien réelle [...] [puisque] comme la plupart des législations sur l'emploi, la LES est, à bien des égards, une loi fragmentaire et lacunaire afin de se moduler et s'adapter aux multitudes de situations pouvant exister dans les entreprises» (*ibid.* : 166-7). Ainsi, Brière (2002 : 170) est d'avis que cette Loi «est un terrain fertile à la négociation et aux inévitables compromis qui en découlent [...], [compte tenu, dit-il, que] [l]es mécanismes mis en place comportent de très nombreuses zones d'ombre et de clair-obscur qui nécessiteront des mises à niveau, et ce, à toutes les étapes du processus». La juge Julien (2004 : 331) semble partager ce dernier avis puisqu'elle précisait qu'il «est inévitable et même souhaité que des aspects soient précisés et développés par les parties dans le contexte particulier de chaque entreprise». Le comité, dans ce cadre, devra faire les adaptations nécessaires pour s'ajuster à la situation particulière de l'entreprise.

L'article 40 mentionne que l'employeur doit, après que des ajustements salariaux ont été déterminés ou qu'un programme d'équité salariale a été complété, maintenir l'équité salariale. Qui plus est, si des changements survenus dans l'entreprise ne permettent plus d'en assurer le maintien, l'article 43 stipule que l'employeur doit apporter les modifications nécessaires. Il est à noter que, lors

<sup>7</sup> La LES a effet malgré toute disposition d'une entente, d'un contrat individuel de travail, d'une convention collective (au sens du Code du travail), d'un décret adopté en vertu de la *Loi sur les décrets de convention collective*, de toute convention collective conclue en vertu de la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (chapitre 20) ou de toute entente relative à des conditions de travail.

de la négociation d'une convention collective ou de son renouvellement, l'association accréditée doit aussi s'assurer du maintien de l'équité salariale. La question du maintien revêt donc une importance capitale, car elle permet de souligner que, légalement, l'employeur et l'association accréditée partagent conjointement la responsabilité entourant la survie de l'équité salariale au sein de l'entreprise (Lavoie et Trudel, 2001). Il en est ainsi, car ils sont les parties responsables de la négociation des conditions de travail.

Le maintien se révèle pour ainsi dire comme une application continue de la LES. Il se traduit en quelque sorte par une correction, le cas échéant, des écarts salariaux pouvant se réintroduire entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine jugées équivalentes. Si des changements surviennent, entre autres, dans les conditions salariales des catégories masculines après que le programme d'équité salariale ait été implanté, l'obligation de maintien implique une symétrie sur le plan salarial pour les catégories féminines équivalentes.

La négociation de l'équité interne et l'intégration de l'exercice à la structure salariale sont considérées comme des moyens de maintenir l'équité salariale (Chicha, 2000). Il est fort possible que ce soit un objectif des parties en comité. En effet, refaire *a posteriori* l'équité interne et la structure salariale sur la base des résultats de l'évaluation de tous les emplois permettrait d'assurer la pérennité de l'équité salariale. En procédant de façon séquentielle, l'équité salariale s'effectuerait avant de procéder à une application plus généralisée. Le principe d'équité interne est un mécanisme de régulation faisant partie des politiques et pratiques de gestion de la rémunération. Cette solution aurait comme avantage de faciliter la gestion des salaires lors des changements dans les exigences et les conditions de travail des différents emplois, dans le respect du caractère juste et équitable de la loi.

## **1.2 LE COMITÉ : LIEU D'AFFRONTMENT OU DE CONCERTATION ?**

De façon générale, le comité d'équité salariale pourrait être un lieu d'affrontement et de confrontation entre les parties ou représenter un espace qui se caractérise davantage par la coopération et la résolution de problème. Déom et Mercier (2001) estiment que l'équité salariale intervient dans un contexte de relations de travail déjà bien ancré. Ainsi, son application serait « subordonnée aux pratiques courantes, aux coutumes, voire aux rituels des relations de travail dans l'entreprise » (*ibid.* : 54-55). Au-delà du caractère legaliste faisant de la recherche de l'équité salariale une démarche particulière, cette facture conflictuelle et négociable du régime des relations de travail pourrait constituer potentiellement une entrave à sa pleine réalisation et même compromettre l'exercice, d'autant plus que l'équité salariale touche un aspect sensible et fondamental, soit la rémunération (*ibid.* : 57).

Toutefois, la concertation et le partenariat font aussi partie des modes opératoires du contexte du travail québécois. À cet égard, le comité peut être considéré comme un moyen d'expression démocratique du point de vue des personnes salariées. Des études révèlent des indices de partenariat et de concertation que nous pourrions retrouver au sein du comité d'équité salariale. Malgré les conflits d'intérêts inhérents entre les parties, ces dernières peuvent adopter des comportements coopératifs s'il se crée entre elles un capital de confiance. Il n'y a cependant pas d'expérience empirique qui nous permette de connaître spécifiquement la dynamique et le comportement des

acteurs dans les comités d'équité salariale. Toutefois, les enquêtes qui traitent des autres types de comité, et notamment les comités de santé et sécurité au travail, font état d'une plus grande acceptation du paritarisme comme règle d'action et de l'adoption d'un processus de résolution de problèmes. La collaboration des parties prenantes au programme d'équité salariale et particulièrement la haute direction s'avère essentielle.

### **1.3. LES NIVEAUX D'INTERACTIONS**

La réalisation de l'équité salariale découle de discussions importantes entre les parties à chacune des étapes du programme. Dans ces discussions, nous distinguons trois niveaux d'interactions. Ainsi, en plus des interactions à l'intérieur du comité, les parties sont aussi en relation avec des intervenants organisationnels, du fait notamment des va-et-vient des membres auprès de leurs mandants, des processus de validation que nous retrouvons à certaines étapes du programme et de la provenance organisationnelle des documents, renseignements et informations nécessaires au programme d'équité salariale. Il y a également toutes les interventions potentielles d'intervenants externes à l'entreprise, notamment la CES et les délégués des syndicats nationaux, qu'il nous semble nécessaire de discuter compte tenu de leurs influences possibles sur les discussions et les travaux en comité.

#### **1.3.1. Les interactions entre les membres du comité**

Le comité demeure le lieu premier où se produisent les interactions entre les parties. Par le biais d'une procédure prescrite, ces dernières doivent parvenir à des résultats. Nous avons notamment vu que la négociation caractérise le régime des relations de travail. Cette négociation s'inscrit dans un contexte d'opposition d'intérêts et de confrontation. Nous avons aussi précisé que ce régime des relations de travail peut également conduire à des expériences de concertation qui se traduisent par la collaboration des parties à l'intérieur d'une structure paritaire. Or, comme les travaux d'équité salariale s'inscrivent dans ce contexte spécifique de relations de travail et se réalisent en comité, il est notamment possible d'y retrouver ces comportements de négociation conflictuelle et/ou coopérative. Le traitement de la négociation revêt donc un intérêt certain pour l'étude des processus d'interactions entre les membres du comité.

La négociation collective n'est pas sans rapport avec la réalisation de l'équité salariale (GTFES, 2004 : 501). Considérant le devoir de juste représentation syndicale – sans cependant nuire aux intérêts des autres personnes salariées ne faisant pas partie de l'unité de négociation – et de la responsabilité de l'employeur d'assurer un milieu exempt de discrimination, découlant de décisions judiciaires, le GTFES est optimiste quant aux capacités des parties syndicales et patronales de se concerter en vue de réaliser l'équité salariale. Il est notamment précisé que la négociation collective «s'est avérée un processus élastique et adaptable» (2004 : 511). Les parties prenantes à la négociation collective «se sont montrées en mesure [...] d'adapter leurs interactions de façon adéquate» (*ibid.*). Dans ce contexte, le GTFES «recommande que la nouvelle législation fédérale sur l'équité salariale impose aux employeurs, aux employés et aux représentants des employés l'obligation de négocier de bonne foi, et sans discrimination au cours du processus d'équité salariale, incluant tous les travaux du comité d'équité salariale».

L'accomplissement de l'équité salariale doit cependant se faire à l'extérieur du cadre traditionnel de la négociation des conditions de travail afin de ne pas altérer sa mise en œuvre en échange

d'intérêts plus généraux. Nous comprenons que cela ne disqualifie cependant pas la négociation pour la réalisation de l'équité salariale. Nous savons que les parties en comité doivent la faire de bonne foi. Or, ce qui nous paraît moins évident, c'est de savoir empiriquement de quel type de négociation il s'agit. Nous ne connaissons pas beaucoup de choses des comportements des parties en comité et précisément du genre de négociation qui caractérise les interactions.

### 1.3.2. Les interactions avec l'entreprise en milieu syndiqué

La «démarche [d'équité salariale] se doit d'être toujours collée à la mission, à la vocation de l'entreprise, [c'est-à-dire] à ses valeurs les plus importantes» (Cour supérieure: 2004: 171). La CES (2001b: 2) disait que «[l]a méthode d'évaluation doit avoir un lien avec la mission et les valeurs de l'entreprise, sans être discriminatoire envers les catégories d'emplois à prédominance féminine». Nous comprenons que l'équité salariale n'est pas un exercice isolé et détaché de l'entreprise d'appartenance. Elle y est liée et intégrée simplement parce que c'est la contribution des emplois à l'entreprise<sup>8</sup> que l'organisation rémunère et, dans un contexte d'équité salariale, c'est la contribution sans égard à la prédominance sexuelle de l'emploi qui détermine la valeur pécuniaire. La démarche a pour objectif d'éliminer la discrimination salariale et de la soustraire des pratiques de rémunération. Cela implique différentes interactions du comité avec l'entreprise où nous pourrions penser que s'établiraient de nouvelles règles de détermination des salaires. Ces interactions peuvent induire des pratiques modifiées de gestion des ressources humaines et de relations de travail favorables à l'équité salariale et intégrées à la convention collective.

Les recherches actuelles permettent de noter des suites positives en ce qui concerne le processus de dotation, l'organisation du travail ainsi que la gestion globale de la rémunération (Chicha, 2006; Chicha, Déom et Lee-Gosselin, 2008; Cour supérieure, 2004; GTFES, 2004; Gunderson et Lanoie, 2002; ministère du Travail, 2006). Nous comprenons que le travail en comité peut corriger les systèmes de rémunération, accroître le sentiment d'équité, préciser les exigences des emplois féminins utilisés lors de l'embauche, assurer une meilleure reconnaissance du travail féminin et, ultimement, améliorer la cohérence interne des emplois *a posteriori*. Ainsi, la démarche déborde du cadre salarial et aurait des répercussions sur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, en plus d'améliorer les relations de travail compte tenu de l'effet provoqué par l'expérience de coopération en comité. Bien que nous disposons d'informations nous permettant de présumer que les travaux en comité impliquent des discussions, des interactions et des décisions sur les données reliées à ces pratiques de gestion des ressources humaines, il est cependant pertinent de mieux connaître à cet égard la nature véritable des interactions du comité avec des intervenants de l'entreprise. Nous croyons aussi que les travaux impliquent des va-et-vient entre les membres et leurs mandants puisque nous avons vu que le travail d'élaboration du programme d'équité salariale en comité suppose des contacts avec les personnes et leurs supérieurs notamment en ce qui concerne l'analyse des emplois et la validation des descriptions de tâches<sup>9</sup>. Ces interactions ne sont pas suffisamment documentées dans un contexte d'équité salariale<sup>10</sup>. Nous évoquons aussi la possible

8 Rappelons que le salaire en équité interne est fixé en fonction de la valeur relative de l'emploi pour la firme.

9 Ce sont les personnes salariées qui remplissent les questionnaires d'analyse et ces informations sont généralement validées par les supérieurs immédiats. La description d'emploi rédigée est généralement entérinée par les personnes salariées et leurs supérieurs. D'ailleurs, «[l]'employeur est tenu de divulguer aux membres du comité l'information nécessaire à l'établissement du programme d'équité salariale. Il doit, en outre, faciliter la collecte des renseignements nécessaires» (art. 29).

10 La consultation de la direction d'un côté, des mandants et des responsables syndicaux de l'autre, font partie du

implication de la haute direction, de la même manière que pour une négociation de convention collective, étant donné que le comité aborde les questions salariales qui touchent invariablement les droits de gérance et la capacité de payer.

### 1.3.3. Les interactions du comité avec l'environnement

Le comité d'équité salariale, tout comme l'entreprise, évolue dans un environnement particulier qui régularise et normalise certains de ses comportements. Nous avons notamment vu que le comité est assujéti à un environnement législatif relativement contraignant. Nous avons largement fait état de l'incidence de la LES et de son caractère d'ordre public, nous n'y reviendrons pas. Certes, nous pouvons souligner l'importance du rôle de contrôle et de surveillance de la CES (art. 93, 94, 95) et les différents recours à la disposition des personnes salariées. En outre, si au sein du comité les représentants des personnes salariées et les représentants de l'employeur ne peuvent arriver à une entente, l'une des parties peut soumettre le différend à la Commission de l'équité salariale (art. 96). Ces éléments peuvent s'interpréter comme différents mécanismes de validation, de pression et même de sanction afin de permettre de respecter ou de faire respecter les règles du jeu. La CES a également comme responsabilité d'offrir du support aux différents comités par ses conseils, sa documentation et la formation offerte.

Nous avons évoqué l'influence des organisations syndicales en ce qui concerne l'équité. Rapportons simplement ce que dit le GTFES (2004) concernant le rôle important que joue le syndicat national<sup>11</sup> dans l'amélioration des conditions de travail. Nous faisons ici référence à l'action syndicale comme agent de transformation sociale et légale. Le GTFES (2004 : 501) précise à cet égard que :

les syndicats ont donné le ton en défendant les intérêts des employés qu'ils représentent et ils ont souvent déployé des efforts considérables pour amorcer l'analyse de la discrimination et en faisant des pressions pour obtenir des conditions de travail propices à l'égalité. En tant que représentants des employés, ils ont exercé dans de nombreux cas une influence appréciable sur l'élaboration des politiques du milieu de travail et ont fait des investissements considérables dans les procédures judiciaires concernant les droits de la personne au nom des travailleuses et d'autres travailleurs<sup>12</sup>. [...] [N]ous estimons que les syndicats peuvent jouer un rôle important dans l'application des lois en matière d'équité salariale.

Pour terminer cette section, rapportons le commentaire du ministre des Finances de l'époque, Bernard Landry, en remplacement de Louise Harel, ministre de la Condition féminine, avant le vote officiel pour l'entrée en vigueur de la LES : « Certes, un effort particulier est exigé des entreprises de cette taille dont bon nombre devront aussi modifier leurs pratiques en matière de relations du travail. Ce choix est imposé par l'enjeu en cause et par la capacité des entreprises de cette taille, qu'elles soient du secteur public ou privé, d'agir comme chef de file pour l'implantation concrète du droit à l'équité salariale » (Bernard Landry, lors de l'adoption de la Loi, Journal des débats, Débat de l'Assemblée nationale, 21 novembre 1996).

processus de négociation collective (Hébert, 1992 ; Tremblay, 2006 : 64, 66, 68).

11 Nous référons notamment au modèle de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) et du Congrès du travail du Canada (CTC).

12 Ce sont des syndicats qui ont lancé la poursuite concernant la nullité du chapitre IX. Voir à cet égard : *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004.

En conclusion, voici la question de recherche qui découle du questionnement précédent : 1) Quelle est la nature des interactions à l'œuvre au sein du comité et plus particulièrement le type de négociation - conflictuelle ou coopérative - qui s'y déploie dans la prise de décision concernant les étapes du programme d'équité salariale dont le comité est responsable ? 2) Quelle est la portée des interactions avec les autres constituantes ou unités de l'entreprise ? S'agit-il de simples discussions, d'interactions ou de décisions concernant les pratiques de dotation, d'organisation du travail et de gestion de la rémunération ? La réalisation du programme d'équité salariale par le comité implique-t-elle de nouvelles pratiques et règles en matière de détermination des salaires dans l'entreprise ? 3) Enfin, quelle est la nature des interactions du comité avec son environnement élargi ?

## CHAPITRE 2 : UN CADRE ANALYTIQUE POUR L'ÉTUDE DES TRAVAUX DES COMITÉS D'ÉQUITÉ SALARIALE : L'INSTITUTIONNALISME PRAGMATISTE DE JOHN R. COMMONS

Dans ce chapitre, nous traiterons brièvement de certains aspects théoriques nécessaires à la compréhension de l'analyse du chapitre 4. Nous expliquerons certains concepts utilisés et présenterons nos trois hypothèses de recherche.

### 2.1. CERTAINS ASPECTS THÉORIQUES ET LES HYPOTHÈSES

Notre analyse découle notamment de l'activité du comité d'équité salariale comme une interaction, c'est-à-dire un processus réciproque d'ajustements et d'adaptation des comportements qui rend possible la détermination des accords et des règles nécessaires à chacune des étapes du programme d'équité salariale. L'interaction regroupe aussi l'interprétation des acteurs, ce qui permet à l'individu agissant de prendre en compte le comportement des autres pour éventuellement modifier le sien. Ces stimuli proviennent autant du milieu interne du comité que du milieu extérieur tel que l'entreprise ou l'environnement.

Sur le plan de l'utilisation des concepts commonsiens nécessaires à l'étude des interactions, nous avons mobilisé le concept de transaction qui est l'unité de base de l'analyse pragmatiste commonsienne. Le concept de *trans-action*, qui rend compte de l'individu en *inter-action*, cadre adéquatement avec notre objet que sont les *inter-actions* du comité.

Chez Commons, il existe cinq types de transactions. En plus des transactions routinières et stratégiques que nous ne développerons pas, il y a trois autres types de transactions par lesquels les actions, plus ou moins sous contrôle de l'action collective, permettront de définir les *règles opérantes de conduite* dans les groupes actifs (*going concerns*). Ces dernières sont la transaction de *marchandage* (*bargaining*), la transaction de *direction* (*managerial*) et la transaction de *répartition* (*rationing*) (Commons, 1959 : 58).

Pour des fins démonstratives et explicatives du concept de transaction, nous limiterons notre développement aux transactions de la relation salariale. Cette dernière est une transaction qui permet de penser le rapport social s'instituant entre l'employeur et le travailleur comme une relation prenant place au moment de l'embauche, dans l'activité productive et la négociation perpétuelle des règles de conduite considérant que le monde du travail est en perpétuelle évolution (Morel, 1996 : 205).

La *transaction de marchandage* couvre une réalité beaucoup plus large que celle liée à la vente ou l'échange que nous retrouvons généralement chez les économistes orthodoxes (Commons, 1959 : 60). Cette transaction a pour objet l'ensemble des *transferts du contrôle légal des droits de propriété* (Commons, 1959 : 60). En ce qui a trait à la transaction de marchandage de la relation salariale, elle « concerne [...] la question de la « propriété » du service salarial, c'est-à-dire la question de droit de cession quant à l'usage futur de la force de travail [de la personne salariée] » (Gislain, 2003 : 28). Elle rend compte ainsi de la relation qui s'établit au moment de l'embauche (Bazzoli, 1994 : 267). C'est d'une certaine façon l'entrée en emploi de la personne salariée candidate loueuse de son service laborieux à l'employeur où se définissent les termes de l'échange. C'est à ce plan que

s'établissent le salaire et les conditions de travail du salarié candidat. En milieu syndiqué, ces conditions sont généralement prévues dans une convention collective. Or, il peut persister des éléments qui feront l'objet de négociation comme notamment la reconnaissance de caractéristiques individuelles telles que l'expérience et/ou la formation. Ces éléments sont utiles à la fixation de l'échelon attribué sur une échelle salariale.

Dans une relation qui concrétise la notion de direction et de contrôle contenue dans l'usage légal des droits de propriété, la *transaction de direction* concerne des regroupements humains en production. Elle fait référence au processus organisé de la production au sein de l'institution-entreprise. Sur le plan de la direction, les personnes salariées s'inscrivent dans un «*plan d'ensemble* dans lequel [elles] sont plus ou moins convoquées à occuper des rôles productifs dont la cohérence d'ensemble et l'architecture hiérarchique se présentent à [elles] comme objectives, c'est-à-dire un monde du travail institué, qui l'était avant [elles] et qui le sera après [elles]» (*ibid.* : 42). En termes de contrôle, «l'action collective organisée et inorganisée à l'œuvre dans les transactions de direction *contrôle* des actions individuelles *routinières, répétitives* et empreintes de *similarités* [...]» (Gislain, 2003 : 43). Cette transaction fait largement référence à l'organisation<sup>13</sup> et à la division du travail (Taylor, 1916 : 69,72).

La transaction de direction de la relation salariale, qui fait référence à la relation qui prend place dans les activités de production, est basée sur une logique hiérarchique où un supérieur, le plus haut placé, *commande* à un inférieur et ainsi de suite jusqu'au dernier salarié en bas de l'organigramme. Les personnes salariées doivent obéir, manifestant ainsi leur conduite *coopérative* et leur contribution «à l'*efficacité* technique dans l'œuvre commune, conjointe et coordonnée hiérarchiquement de la production» (Commons, 1959 : 42). Le contenu de la transaction de direction salariale est fait de *règles opérantes* de conduite *organisées*, c'est-à-dire formelles et plus ou moins explicites, telle une description de tâches, et *inorganisées*, plus ou moins informelles et basées sur des pratiques habituelles qui structurent l'action collective selon une logique *coopérative* de *commande* et d'*obéissance*, d'*ordres* et d'*exécutions*, bref d'une relation de subordination entre un supérieur et un inférieur qui traduit un droit de gérance (*ibid.*).

Enfin, la *transaction de répartition* renvoie à un processus de *redistribution* de la richesse entre parties en situation d'inégalité économique, mais en position d'égalité de droit (Commons, 1959 : 68). Cette transaction concerne également «les négociations [pour] la poursuite d'une entente entre divers participants qui ont l'autorité de répartir les bénéfices et les charges aux membres d'une entreprise conjointe» (*ibid.* : 67-68). Il est important de comprendre que cette transaction comporte deux dimensions : elle concerne un rapport entre une autorité et les citoyens du *concern* (*ibid.* : 59), et des relations au sein même de l'autorité en question (*ibid.* : 67-68). L'une a une dimension hiérarchique similaire à la transaction de direction qui implique une autorité légale de «supérieur» collectif envers des subalternes, alors que l'autre s'intéresse aux rapports à l'intérieur de l'autorité. Pour la transaction de répartition de la relation salariale, elle «renvoie à la relation par laquelle sont créées les règles régulant l'ensemble de la relation salariale» (Morel, 1994 : 206). Spécifiquement dans l'entreprise syndiquée, elle concerne la négociation collective.

Nous avons aussi exploité les concepts centraux d'institution et de *going concern* pour caractériser

<sup>13</sup> L'organisation du travail renvoie dans sa version plus contemporaine à la division et à la répartition du travail, à la détermination des marges de manœuvre et d'autonomie des travailleurs et à la hiérarchisation des emplois (Lapointe, 1995).

l'entreprise dans laquelle évolue le comité. Commons (1959: 69) définit l'*institution* comme «l'Action Collective en contrôle de l'Action Individuelle». Plus loin, nous comprenons que le sens du terme *contrôle* va bien au-delà de la simple contrainte. Commons identifie trois formes de *contrôle* de l'action individuelle: la *contrainte*, la *libération* et l'*accroissement*. Ces formes de *contrôle* conduisent à une définition plus extensive de l'*institution* puisque Commons mentionne que l'action collective est plus que le *contrôle* de l'action individuelle, c'est «[l]e contrôle de l'action collective [...] qui peut à la fois restreindre, libérer ou accroître l'action individuelle» (*ibid.*: 73). Ainsi, en plus de contraindre, qui est un mode de contrôle qui limite le champ d'action des individus, l'action collective peut également libérer l'action individuelle «de la coercition, de la contrainte, de la discrimination, de la concurrence déloyale» (*ibid.*) exercées par les autres en imposant des restrictions qui empêchent que ces dimensions se produisent. L'action collective peut aussi prolonger l'action individuelle au-delà de ce que l'individu peut faire lui-même.

Par ailleurs, pour Commons (1959), une des spécificités de l'économie institutionnaliste est d'admettre et d'assumer pleinement la diversité entourant le concept d'institution. Les individus sont contraints et libérés non seulement par des règles coutumières, mais aussi par les règles des différents groupes actifs (*going concerns*) dont ils sont membres, de façon volontaire comme l'entreprise privée et de fait, tels que l'État et la société (Bazzoli et Dutraive, 2002: 4). Ces organismes structurés, formellement ou informellement constitués avec des frontières plus ou moins délimitées, ce que d'autres auteurs désignent communément sous le terme *institution* (famille, corporation, syndicat, association de commerce, etc.), Commons les désigne sous le vocable de groupe actif (*going concern*) (Morel, 1996: 74; Ramstad, 1993: 56). Un groupe actif (*going concern*), c'est une «collectivité dont l'action individuelle des membres est contrôlée par un même type d'action collective, de coutumes et de règles opérantes formelles et informelles» (Morel, 1996: 142). C'est la coordination des activités individuelles dans une entité collective.

Dans la conception commonsienne, l'entreprise devient une institution, un lieu de gouvernance par extension du privilège de la souveraineté octroyé par l'État, l'ordre juridique public. C'est ainsi que la prise en charge de l'équité salariale se fait entreprise par entreprise selon les règles contenues dans la LES. L'entreprise est aussi une institution qui repose sur la coercition économique, c'est une unité de pouvoir économique liée au contrôle des droits de propriété, c'est-à-dire concrètement le contrôle des emplois, des contrats et des gains des personnes salariées (*ibid.*: 10-11). Elle est dans ce contexte une *institution* plus ou moins en contrôle du comité puisque ce dernier évolue en son sein. C'est le contrôle de l'action collective «entreprise» qui peut à la fois restreindre, libérer ou accroître l'action du comité. En plus d'être influencés par les coutumes de l'entreprise, les membres du comité sont subordonnés à ces règles collectives de conduite; cependant ils participent aussi à leur élaboration. Enfin, le comité est aussi dépendant de l'entreprise à divers degrés puisque ses travaux se réalisent notamment à partir des pratiques de rémunération de l'organisation et de concert avec différents intervenants organisationnels.

L'organisation est aussi qualifiée de groupe actif (*going concern*), considérant notamment sa capacité à faire évoluer ses règles pour s'adapter aux transformations internes, les conflits entre les membres, mais aussi aux changements externes, c'est-à-dire les nouvelles conditions imposées de l'extérieur qu'elle doit nécessairement prendre en compte. Partageant certaines similitudes avec le contexte de négociation de convention collective, il n'y a pas nécessairement à l'intérieur du comité de figure formelle d'autorité, ce qui nous amène à préciser que le comité est une forme

de gouvernance dont le pouvoir est relatif. Les approbations concernant les nouvelles règles de détermination des salaires (la méthode d'évaluation des emplois, le mode d'estimation des écarts salariaux, les descriptions d'emploi, etc.) et les ajustements salariaux au terme de l'exercice proviennent ultimement de l'extérieur du comité, des différentes figures d'autorités patronales et syndicales comme pour une négociation de conventions collectives, puisque le comité n'aurait pas totalement ce pouvoir de dire la règle. Cependant, il importait de souligner que le comité est tout de même autonome légalement et responsable de ses *règles de conduite*.

Notre attention fut portée sur la question importante de la caractérisation de la négociation qui a cours dans le comité. Celle-ci est abordée en termes comportementaux dans ce que Commons appelle la *psychologie négociationnelle*. Cette dernière se révèle pertinente pour notre objet d'étude puisqu'elle traite des comportements individuels et collectifs qui font les interactions. Dans la *psychologie négociationnelle*, chacun des participants tente d'influencer le choix de l'autre en jouant sur la *performance (performance)*, l'*évitement (avoidance)* ou le *réfrènement (forbearance)*, acte tridimensionnel qui ressort de l'analyse de la résolution des situations de conflits (*ibid.* : 88, 304). «La performance est l'exercice du pouvoir sur la nature ou sur les autres [...]. [L'évitement] est l'exercice de ce pouvoir dans une direction plutôt qu'une autre ; [le réfrènement] est l'exercice, non pas de la totalité de ce pouvoir, sauf en cas de crise ou sous la contrainte, mais d'un degré limité du pouvoir moral, physique ou économique potentiel de chacun. Ainsi, [le réfrènement] est donc la limite fixée à la performance ; la performance est la performance effective ; et [l'évitement] est la performance potentielle rejetée ou évitée» (Commons, 1931 : 293).

La tendance théorique que nous privilégions pour qualifier la négociation à l'intérieur des comités s'articule autour d'un processus de résolution de problème dont les comportements sont davantage liés au *réfrènement*. Cela fut d'ailleurs l'objet de notre deuxième hypothèse.

H2 : Le mode «transactionnel» du comité est fondé sur une négociation qui se caractérise par un processus de résolution de problème dont les comportements sont davantage liés au réfrènement.

Par ailleurs, une dimension cruciale de cette thèse a trait aux interactions entre le sous-groupe actif (*sous-going concern*) comité et le groupe actif (*going concern*) entreprise. Nous soulignons notamment les possibilités de va-et-vient de consultation et d'approbation entre les membres syndicaux et patronaux et leurs mandants, comme pour une négociation de convention collective. En vertu de l'articulation à l'ordre organisationnel, les *autorisations* sont obtenues par les *institutions souveraines* de l'entreprise. Nous évoquons également les *autorisations* sociales obtenues par le biais des deux procédures d'affichage. Nous convenons que le *pouvoir d'autorisation* est conféré soit par légitimité interne ou externe, soit parce qu'il découle d'une négociation, concertation, conciliation, etc., ou encore qu'il résulte d'un pouvoir d'autorisation discrétionnaire ou arbitraire qui provient d'un rapport de force favorable.

Nous discutons des interactions entre le sous-groupe actif (*sous-going concern*) comité et les autres groupes actifs (*going concerns*) de l'environnement de l'entreprise et notamment l'ordre juridique incarné par la LES et son incidence sur les comités par l'imposition de l'extérieur de conditions objectives que le comité doit prendre en compte. Il y a évidemment le rôle important de la CES, l'instance intermédiaire chargée de faire appliquer la LES. Nous ne pouvons enfin passer sous silence notre proposition théorique concernant l'influence d'autres entreprises du même secteur sur le comité, un peu de la façon que l'espérait le législateur ainsi que la juge Julien dans le célèbre

jugement de la Cour supérieure concernant la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES. Ces différents éléments nous permirent de poser notre première hypothèse concernant les différents niveaux d'interactions du comité.

H1 : Les interactions du comité :

La dynamique qui caractérise les travaux du comité d'équité salariale peut être conceptualisée comme différents niveaux d'interactions que sont les relations : 1) entre les parties impliquées en comité ; 2) entre les parties et l'organisation sans oublier les parties prenantes comme les supérieurs immédiats et les personnes salariées ; 3) ainsi qu'entre les parties du comité et l'environnement par lequel et avec lequel se réalisent les travaux.

Enfin, nous qualifions les interactions des parties en comité de transactions de répartition. Les travaux en comité sont un exercice qui affectera la répartition de la richesse en faveur des *citoyens* du groupe actif (*going concern*) qui ont subi de la discrimination salariale. Le comité est légalement *souverain* par délégation du législateur puisqu'il est autonome et décisionnel pour les trois premières étapes du programme. En tant que «supérieur» collectif, il agit comme une *autorité* légale qui procède au redressement des salaires des CEPF selon une procédure prescrite et à partir de nouvelles règles de détermination du salaire. Le comité interviendrait cependant dans un contexte d'entreprise et de relation de travail qui fait qu'il serait plus ou moins assujéti aux volontés des parties responsables des salaires et des conditions de travail en vertu de l'articulation à l'ordre et au contrôle organisationnel. L'organisation est une *institution* plus ou moins en contrôle du comité, ce qui peut limiter son champ d'action, le libérer de la contrainte ou le prolonger au-delà de ce qu'il peut faire lui-même.

Aussi, inspirés par les effets documentés des exercices d'équité salariale en regard de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et des relations de travail, nous proposons des formules idéales-types concernant les effets potentiels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise, précisément sur la transaction de marchandage (dotation), la transaction de direction (organisation du travail) et la transaction de répartition (négociation collective). Vu que les ajustements salariaux devaient être inclus à la convention collective des personnes salariées en cause, nous qualifions d'effets attendus les modifications des taux de salaire d'entrée pour les emplois féminins (transaction de marchandage), les ajustements salariaux des catégories d'emplois à prédominance féminine ainsi que leurs modalités de versement (transaction de répartition). Ces propositions théoriques furent incidemment l'objet de notre troisième hypothèse à savoir que la transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur la relation salariale de l'entreprise.

H3 : Les effets de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise.

La transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise. Selon la volonté des parties syndicales et patronales responsables des conditions de travail, la contribution du comité dans la détermination des règles salariales pourrait s'étendre au-delà de l'exercice d'équité salariale, c'est-à-dire influencer la procédure d'embauche (la transaction de marchandage de la relation salariale), l'organisation du travail (la transaction de direction de la relation salariale) et la structure salariale de l'entreprise ainsi que la gestion de sa rémunération (la transaction de répartition de la relation salariale).

## CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

### INTRODUCTION

Dans notre démarche de recherche, nous cherchons à comprendre le réel et à en rendre compte tel qu'il se manifeste devant nous en observant les interrelations entre intervenants, afin de pouvoir les décrire et les expliquer le plus adéquatement possible en ayant recours aux concepts communs. Le cadre théorique «institutionnaliste pragmatiste» entraîne l'utilisation d'un processus de production des connaissances axé sur l'activité humaine et l'expérimentation. Notre intention était justement de vivre la connaissance pour la juger, de faire l'expérience de la situation pour la décoder, de l'expérimenter pour la rapporter. Pour ce faire, notre objet n'est pas traité «de l'extérieur», nous sommes l'instrument de cueillette. Ainsi, nous nous insérons dans l'expérience, ce qui est considéré comme la seule façon «où peut s'établir une connexion entre le discours et la réalité» (Bazzoli, 2000 : 69-70). Nous suivons en cela les enseignements de Dewey (1967 : 193) pour qui la production de connaissances ne doit pas être empreinte d'une réceptivité passive et attentiste où le chercheur est «à la merci du flux accidentel des objets qui se présentent». Nous n'utilisons pas non plus d'opération numérique. Notre démarche découle d'une analyse qualitative des données où des mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots (Mucchielli, 1996 : 196).

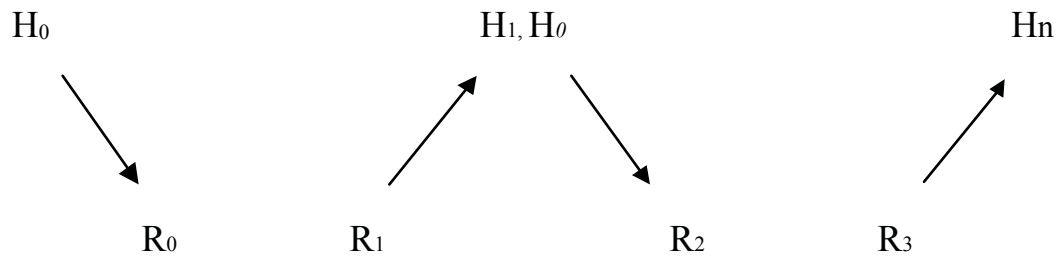
### 3.1. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

L'illustration qui suit témoigne du protocole de recherche lié à notre démarche méthodologique. Ce protocole, en plus de rendre compte du système d'inférences des hypothèses avec le terrain, a servi comme toile de fond de la démarche méthodologique suivie pour acquérir nos matériaux empiriques. C'est un protocole représentatif du cheminement parcouru qui intègre autant les étapes préparatoires à l'enquête, le processus de cueillette et d'analyse que la rédaction des résultats.

Brièvement, dans l'illustration de la page suivante, le  $H_0$  représente les hypothèses de départ qui sont mises en relation avec la réalité ( $R_0$ ). Le premier codage de la réalité permet d'amorcer le processus abductif toujours en construction ( $R_1$ ). C'est par le biais de plusieurs itérations avec le réel ( $R_1$ ,  $R_2$ ,  $R_3$  et ainsi de suite) que des hypothèses sont retenues, transformées, affinées ou construites ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_n$ ) jusqu'à la validation finale qui rendra possible la rédaction des résultats. En cours d'observation, nous pouvons également assister à l'émergence de nouvelles hypothèses ( $H_0$ ) qui sont confirmées ou non à l'observation ( $H_n$ ).

Sommairement, la démarche d'enquête débute par une série d'hypothèses de travail qui guideront l'observation des travaux du comité et permettront de mettre à l'épreuve des idées formulées de façon à résoudre un problème et à transformer une «situation indéterminée en une situation déterminée» Dewey (1967 : 52) (de  $H_0$  à  $H_n$ ).

Figure 1 : Le protocole de recherche



### **3.1.1. LA MÉTHODOLOGIE EMPIRIQUE : L'ÉTUDE DE CAS**

Nous avons eu recours à l'étude de cas pour acquérir notre matériel empirique. L'étude de cas est largement utilisée par les chercheurs en relations industrielles. Sa popularité est favorisée par le caractère multidisciplinaire des relations industrielles (Kitay et Callus, 1998). Commons fut l'un des grands instigateurs de cette méthode dans la discipline et l'a utilisée durant toute sa carrière (Gislain, 2003 : 26, 38 ; Ramstad, 1986 : 1088). Elle est dans ce cadre largement compatible avec une théorie pragmatiste de la connaissance.

### **3.1.2. LA MÉTHODE DE CUEILLETTE : L'ETHNOGRAPHIE**

Pour la méthode de cueillette, l'ethnographie « repose sur l'observation directe » d'une collectivité. Comme méthode d'investigation, elle possède l'indéniable avantage de ne pas séparer la recherche de l'action (Foote Whyte, 1984 : 20 ; Katz, 2002), ce qui cadre parfaitement avec nos intentions méthodologiques d'étude du réel et d'insertion dans l'expérience. Les observations sont réalisées dans un contexte de travail, d'interaction entre personnes et dans le cadre d'échanges concrets. En outre, elle permet de décrire comment les individus perçoivent leurs propres actions et celles des autres et dans quel contexte l'action prend place, notamment en pénétrant l'antre de la présumée cause et du présumé effet (Friedman et McDaniel, 1998 : 116-117). Ce phénomène qui consiste à placer les informations autour d'une perspective plus large est appelé par Fetterman (1998 : 19) la « contextualisation ». Plus important encore, elle permet la compréhension de ce qui est difficilement visible et inhérent au collectif, c'est-à-dire les normes exprimées et renforcées par l'interaction sociale (Friedman et McDaniel, 1998 : 119).

### **3.1.3. LES OUTILS DE CUEILLETTE : L'OBSERVATION DIRECTE ET L'ENTREVUE**

Nous avons eu recours principalement à l'observation directe et à l'entrevue. Les définitions de l'observation *in situ* ou l'observation directe dépendent des orientations et des traditions théoriques de chacun des chercheurs (Jaccoud et Mayer, 1997 : 212). On peut cependant dire « que l'observation en tant que procédé de recherche qualitative implique l'activité d'un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, sans être réduit à ne connaître ceux-ci que par le biais des catégories utilisées par ceux qui vivent ces situations » (Chapoulie, 1984 : 585). L'observateur participe à une situation réelle, ne reste jamais à l'extérieur de la situation qu'il observe (Arborio et Fournier, 1999 : 27-28). Cette méthode d'observation fut complétée par des entrevues ouvertes, principalement de validation.

## CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS

### INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objectif l'analyse des informations que nous avons recueillies. Notre analyse s'est déployée de façon à nous en tenir le plus fidèlement possible au vécu *in situ* des individus.

### 4.1. LE DÉROULEMENT GÉNÉRAL ET LA DURÉE DES SÉANCES

De façon générale, les séances duraient toute la journée à l'exception du cas A où elles étaient généralement en après-midi. Soulignons que l'observation et l'analyse dans les trois cas ne couvrent pas l'ensemble du programme d'équité salariale<sup>14</sup>. Dans le cas A, les observations débutèrent le 13 février 2008, à la 2<sup>e</sup> étape du programme d'équité salariale lors de la révision en comité du questionnaire d'analyse des emplois. Nous avons fait notre dernière observation le 17 décembre 2008 durant le processus d'évaluation des emplois de la 3<sup>e</sup> étape du programme. Nous avons cessé d'assister aux travaux, car nous n'avions plus accès à de l'information supplémentaire et pertinente pour justifier des observations additionnelles (saturation empirique). Le comité en était encore à l'évaluation des emplois et la procédure adoptée se répétait mécaniquement de séance en séance. Ce comité était définitivement le plus lent, mais, à sa décharge, il comportait beaucoup d'emplois à évaluer et c'était un programme unique d'entreprise. Il n'y a pas de porte-parole de part et d'autre quoique ce fût généralement l'employeur, la personne responsable des relations de travail, qui était à l'origine de chacune des réunions et des discussions. Dans ce comité, nous avons le privilège d'accéder à la documentation interne, notamment les procès-verbaux qui sont signés par le représentant de l'employeur et le président du syndicat majoritaire, ce qui nous a permis de savoir ce qui s'est passé depuis le début et de connaître à distance le contenu des réunions jusqu'à ce jour.

Pour le cas B, l'observation débuta le 26 février 2008 et les entrevues se terminèrent à la fin mars, quoique des informations aient encore été obtenues en mai 2009 lors de la validation. Nous n'avons pu assister qu'à deux journées complètes aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> étapes du programme, soit les 26 et 27 février, le 28 nous étions en observation du cas A. Lors de cette journée du 28, le comité termina ses travaux. Les séances prévues les 12 et 13 mars furent annulées. Nous en profitons pour rencontrer le 13 mars 2008 la conseillère syndicale pour discuter de l'ensemble du cas. Nous avons fait plus tard une entrevue téléphonique avec le consultant patronal en posant le même type de questions. Il n'y a pas non plus de porte-parole formel, quoique le consultant patronal semble mener le jeu. Du côté syndical, c'est le président du syndicat qui est le plus actif compte tenu de sa personnalité largement dominante. La conseillère syndicale, qui assista à toutes les réunions, est également très

14 Il aurait été quasi impossible dans le cadre de la rédaction d'une thèse de doctorat d'assister à l'ensemble des étapes et des travaux dans les programmes, dans leur totalité, considérant la durée nécessaire pour établir l'équité salariale dans la grande entreprise, sans parler de la difficulté à pénétrer les organisations sur des questions touchant la discrimination et l'équité salariale (Cloutier, 2003 ; Déom et Mercier, 1992) en plus d'accéder aux comités d'équité salariale comme observateur. Dans sa thèse de doctorat portant sur la perception de justice des personnes salariées à l'égard du programme d'équité salariale, Julie Cloutier (2003 : ii) prit « près de deux (2) ans pour parvenir [...] à trouver un terrain d'enquête » et c'est en plus une démarche quantitative par questionnaire d'un seul cas. Enfin, notre intention était notamment d'observer au moins trois exercices afin de pouvoir faire des comparaisons et ainsi dégager certaines généralités et convergences dans les résultats. En plus, l'étude de cas multiples offre des résultats plus convaincants et robustes en plus de renforcer la validité des conclusions.

active et inspire le respect par son style, sa personnalité et son expertise reconnue qui fait autorité. Elle ramène aisément à l'ordre.

L'observation du cas C débuta le 3 juin à l'étape de l'élaboration et de la validation des descriptions d'emploi pour se terminer le 27 octobre 2008, avant la rencontre d'estimation des écarts salariaux. Nous avons presque entièrement couvert les étapes 2 et 3 du programme. Ce cas fut très intensif et riche en information, se déroulant sur des journées entières, souvent 2 ou 3 jours consécutifs, et se poursuivant tout l'été. Il n'y a pas de porte-parole officiel d'un côté comme de l'autre quoique, officieusement, ce sont à peu près les mêmes personnes qui interviennent le plus souvent. Les représentants de l'employeur sont très actifs dans le dossier et la conseillère syndicale, la même que dans le cas B, y déploie aussi toutes ses qualités en menant également le jeu.

À l'exception du cas B où les parties sont assises d'un côté et de l'autre et le délégué syndical en chef au bout de la table, il n'y avait pas en général, pour les autres cas, ce clivage traditionnel de négociation où les parties sont assises l'une en face de l'autre (Friedman et Gal, 1991 : 359). C'est en général l'employeur qui commençait la discussion et c'est lui qui préparait la plupart du temps tout le matériel nécessaire et en assurait la diffusion à tous les intervenants. Le syndicat en général réagit, quoiqu'il soit très actif lors de la cueillette et de la validation des informations sur les emplois.

#### **4.2. LES CONTEXTES D'ENTREPRISE ET LES ACTEURS PRÉSENTS AUX COMITÉS**

Le cas A observé est une institution d'enseignement comptant plus de 400 employés. C'est un programme unique pour toute l'entreprise qui débuta en septembre 2007 et le premier affichage eut lieu le 21 janvier 2008 pour se terminer le 31 mars 2008.

Au comité d'équité salariale se retrouvent des représentants de trois différents syndicats : une représentante du syndicat du personnel de soutien<sup>15</sup> et le président de ce syndicat<sup>16</sup>, une représentante d'un syndicat d'une autre affiliation et une représentante d'un syndicat indépendant. Une conseillère syndicale et une conseillère patronale prirent part à quelques réunions comme support lors de la formation sur la méthode d'évaluation. Il y a un représentant du personnel-cadre et administratif. Du côté de l'employeur, nous avons un représentant et une représentante. L'un d'entre eux est la personne responsable des relations de travail alors que l'autre est une cadre du service des finances. Son rôle est notamment d'anticiper et de calculer les coûts de l'équité afin de faire les provisions financières nécessaires.

Le cas B est une municipalité fusionnée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002 comptant 133 352 citoyens. À noter que ce sont des programmes distincts pour les personnes salariées cols bleus et cols blancs. Le comité observé est celui des cols bleus. Rappelons que nous avons jugé pertinent de retenir ce cas afin d'analyser le comportement d'un syndicat à prédominance masculine dans un exercice d'équité salariale, et ce, malgré le temps de présence restreint du chercheur à ce comité. Nous avons tenté de combler cette lacune par davantage d'entrevues. L'exercice débuta le 12 décembre 2006. Notre arrivée coïncide avec la vérification du portait global des évaluations et la validation de la hiérarchie des emplois ainsi que l'établissement de la pondération de la méthode d'évaluation. Les observations se firent principalement à la 3<sup>e</sup> étape du programme d'équité salariale et nous

15 Nous respectons le désir du représentant de l'employeur de ne pas mentionner l'affiliation syndicale.

16 De loin le syndicat représentant le plus grand nombre de salariés visés par le programme.

n'avons pu assister à la dernière rencontre où s'établissaient l'estimation et le calcul des ajustements salariaux, quoique nous ayons observé de part et d'autre l'élaboration de scénarios d'estimation des écarts.

Le comité est composé, du côté syndical, du président du syndicat des cols bleus, d'un représentant et de deux représentantes des employés. Pour l'employeur, nous avons la conseillère en relations de travail et un cadre du service de l'ingénierie. Le comité est accompagné par la conseillère du SCFP et un consultant patronal. Ces derniers ne font toutefois pas partie officiellement du comité ; ils ne sont pas décisionnels. C'est donc un comité avec une seule allégeance syndicale et composé de 4 représentants de la partie syndicale et deux de la partie patronale.

En ce qui a trait au cas C, nous avons affaire à un organisme péripublic issu de la fusion de 5 organismes qui s'est concrétisée le 1<sup>er</sup> février 2004 à la suite d'une loi. Cette nouvelle organisation comporte environ 600 employés, dont 55 % à son établissement de Montréal.

La décision a été prise de faire un programme unifié, car la réalité indiquait, par exemple, trois catégories d'emploi d'agent de secrétariat avec des taux maximums différents. L'employeur a fait des descriptions génériques où l'on distingua l'agent de bureau général d'une part et l'agent de bureau spécialisé d'autre part. La même chose a été réalisée pour le secrétariat où l'on distingua celles d'agent de secrétariat général et d'une part et d'agent de secrétariat spécialisé d'autre part. Ces descriptions ont été faites à partir du contenu des multiples descriptions provenant des anciens organismes. Par la suite, le comité fusionna les programmes en un seul, avec la même méthode d'évaluation, et intégra tous les emplois. L'employeur voulait cesser de faire des distinctions en fonction des provenances des différents organismes. Il souhaitait intégrer les réalités des anciens organismes avec la même convention collective d'autant plus que c'est le même syndicat qui représente ces personnes. À noter que les conventions collectives des anciens organismes étaient toujours en vigueur au moment de l'observation. Ainsi, aussitôt le maintien de l'équité salariale terminé, la négociation s'amorcera. Les parties s'étaient laissées la dernière fois à la validation de la description d'emploi générique d'agent et d'agent de bureau. C'est à ce stade que nous amorçons l'observation du comité de maintien.

Au comité nous retrouvons comme représentants patronaux, un conseiller en relations de travail et un autre en rémunération. Du côté des employés de soutien et de technique, masculins et féminins, nous avons deux représentantes de deux anciens organismes fusionnés, la même conseillère syndicale qu'en B et un conseiller du même syndicat en relation de travail et en négociation. Sa présence est justifiée pour faire le suivi de ses dossiers afin de préparer la négociation future. Selon le représentant patronal en REM, il y aura à la prochaine négociation unification des conventions collectives et équité interne. Même si nous aurons l'occasion d'y revenir, disons simplement qu'entre les deux anciens organismes fusionnés qui sont représentés au comité, il y a des cultures d'organisation du travail qui se confrontent. C'est dans ce contexte que le comité réalise le maintien de l'équité salariale. C'est donc un comité à représentation syndicale unique avec deux mandataires parmi les personnes salariées, deux conseillers pour la partie syndicale et deux membres représentant la partie patronale.

Les différents comités sont composés de personnes responsables des conditions de travail. C'est donc dire que certaines décisions qui engagent les parties se prennent à l'intérieur du comité.

### 4.3. LES COMPORTEMENTS DE NÉGOCIATION AU SEIN DES COMITÉS

Dans cette section, nous allons caractériser les comportements de négociation que nous retrouvons au sein des comités.

Suffisamment de temps fut passé dans le comité A pour nous rendre compte que les comportements de négociation qui ont cours durant la période observée ne sont pas axés sur la recherche de la *performance*, l'exercice du pouvoir sur les autres par la *contrainte* et la *coercition*. Nous n'avons pas assisté à l'imposition de solution par l'autorité. La négociation dans le comité s'assimile largement à un processus de résolution de problème et aux comportements liés au *réfrènement*. Ce sont des négociations dont le pouvoir semble relativement symétrique, ce qui favorise l'*argumentation* de part et d'autre. Dans l'ensemble, nous avons assisté à des comportements de collaboration et de *coopération*.

Pour les étapes que nous avons observées, le cas B est celui où l'utilisation du pouvoir de négociation est le plus manifeste. C'est un pouvoir exercé sur l'autre partie par l'utilisation de la contrainte et l'imposition de solutions par autorité (*coercition*). Nous comprenons que l'employeur est *contraint* en termes d'opportunités (*rareté des opportunités*) s'étant notamment engagé par lettre d'entente pour une négociation, après l'exercice d'équité salariale, d'une structure salariale unique pour les cols bleus; la scission des opérateurs y était d'ailleurs prévue. De plus, l'omniprésence du président du syndicat, son style, sa personnalité, les coutumes et les habitudes de négociation de convention collective qui semblent l'influencer militent en faveur de cette quête de *performance*. Il fut d'ailleurs et en notre présence ramené à l'ordre deux fois par la conseillère syndicale. Il fut un facteur individuel relativement décisif dans l'orientation des débats et l'établissement des règles. Il est d'ailleurs largement respecté de ses membres. Même le comportement de l'employeur n'est pas sans rappeler des comportements de contrôle des coûts, sans parler de l'omniprésence du directeur des travaux publics. Il y a cependant eu du travail de collaboration et de résolution de problème qu'il ne faut mésestimer. Cependant, l'utilisation du pouvoir associé à la *souveraineté* de l'assemblée syndicale combinée à la volonté du président du syndicat fut décisive en regard de la négociation qui a eu cours.

Pour le cas C, hormis les envolées parfois orageuses de l'un des membres du comité, il y a tout lieu de croire que la transaction de répartition implique une négociation de résolution de problème, ce qui conduit à des comportements de compromis, de réfrènement, à tout le moins, aux étapes du programme observées. Les parties sont généralement en processus de recherche de solutions quant aux conflits qui se présentent. Il y a ajustement mutuel à l'autre et moult exemples de processus créatif de résolution de problème. Il y a de part et d'autre des comportements d'*argumentation* et de *persuasion*. En fait, la personnalité conciliante de la conseillère syndicale et du représentant de l'employeur en REM a certes eu une incidence sur l'orientation de la négociation en résolution de problème, et ce, malgré la présence quelquefois tumultueuse du conseiller syndical en négociation. Les circonstances de l'action collective ont semblé en plus favoriser une certaine symétrie du pouvoir de négociation.

Pour conclure, soulignons que ce sont toutes des organisations qui n'ont pas de contraintes financières *a priori* qui justifieraient et conditionneraient des comportements d'autorité et d'imposition de règles. De plus, ce sont également des négociations distinctes et séparées de celles de la convention collective. Ce sont des dynamiques sociales marquées à la fois par des intérêts communs et des

conflits qui rendent possible la recherche de compromis. Les parties jouent leur rôle chacune de leur côté, s'identifiant clairement comme la partie patronale et syndicale, et conservant une certaine distance sociale (Bélanger, 2001 ; Turner, 1991), mais sans bluff ni manipulation d'information. Il n'y a pas de porte-parole officiels où les élocutions sont ajustées à la situation, c'est-à-dire des émotions conditionnées par les intentions du porte-parole. Tout le monde intervient en général, sous réserve du cas B, dans un climat la plupart du temps détendu et où les relations sont cordiales. C'est davantage une atmosphère de réunion de travail et il n'y a pas de tension ni de pression maintenue délibérément. Le travail est fait de façon complémentaire quoique l'employeur travaille davantage. Il n'y a pas non plus de formule de concessions réciproques (Freidman, 1994). Enfin, nous n'avons plus l'arrangement selon lequel chaque partie est de chaque côté de la table. Dans le cas B cependant, les parties étaient assises d'un côté et de l'autre, et le délégué syndical en chef au bout de la table. Dans le cas C, cela est variable, tantôt cette règle est suivie et tantôt elle ne l'est pas. Cependant, puisque l'observation et l'analyse ne couvrent pas l'ensemble du programme, nous pouvons penser que, pour des questions plus sensibles et névralgiques concernant par exemple les salaires, il y aurait davantage de stratégies de la part des parties, ce qui nous amène à nuancer notre interprétation. Bref, pour les étapes du programme d'équité salariale observées, l'hypothèse 2 selon laquelle le mode transactionnel du comité est fondé sur une négociation de résolution de problème qui se traduit par des comportements davantage liés au réfrènement, compte tenu d'un pouvoir de négociation relativement symétrique, semble confirmée à tout le moins pour deux des trois cas.

#### **4.4. LES EFFETS ATTENDUS ET POTENTIELS DE LA TRANSACTION DE RÉPARTITION EN COMITÉ**

Le questionnement porte sur les effets des règles de l'organisation (les transactions de la relation salariale), c'est-à-dire les règles d'embauche (transaction de marchandage), d'organisation du travail (transaction de direction) et de rémunération (transaction de répartition) sur les travaux du comité considérant qu'il n'évolue pas en vase clos. En retour, le comité (transaction de répartition), par ses travaux, produit des règles pour l'organisation. En plus de ces règles nouvelles de détermination du salaire à la suite de l'exercice d'équité salariale (méthode d'évaluation, classes salariales, hiérarchie des emplois, etc.), le comité, par ces travaux, prend des décisions sur l'organisation du travail et les règles d'embauche.

En regard de ces effets attendus et potentiels de la transaction de répartition en comité, nous n'avons pu observer pour le cas A, considérant que l'exercice n'était pas terminé, d'effets réels sur les modifications des taux de salaire d'entrée pour les emplois féminins (transaction de marchandage) et les ajustements salariaux des CEPF qui sont réputés faire partie intégrante de la convention collective (transaction de répartition). Nous n'avons pas perçu non plus d'effets réels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale. Cependant, nous avons observé que les règles de transactions de la relation salariale ont un impact tangible sur la transaction de répartition en comité. Cela fut constaté pour les transactions de marchandage et de direction de la relation salariale. Nous retrouvons des évidences de liaison lors des discussions en comité. En effet, pour l'évaluation des différents emplois, les membres du comité se réfèrent généralement à ce qui est inscrit à la description d'emploi et demandé à l'embauche. En ce qui a trait à la façon dont le travail est organisé, il a un effet indéniable sur les travaux du comité. Nous percevons une forme de respect de la hiérarchie des emplois dans les propos et les argumentations

et de part et d'autre, on situe l'emploi dans son contexte de travail et d'organisation en termes de répartition des tâches et des responsabilités.

Le cas B se caractérise par le fait que c'est un exercice d'équité salariale réalisé dans un milieu typiquement masculin qu'est le monde des cols bleus. Cette démarche est issue d'une fusion municipale qui n'est pas sans conséquence. C'est un programme distinct où une conseillère syndicale et un consultant patronal sont présents au comité.

Nous n'avons pas non plus observé d'effets réels sur les modifications des taux de salaire d'entrée pour les emplois féminins (transaction de marchandage) et les ajustements salariaux des CEPP qui sont réputés faire partie intégrante de la convention collective (transaction de répartition). Toutefois, le passage d'effet potentiel à effet réel de la transaction de répartition en comité sur les transactions de direction et de répartition de la relation salariale fut concluant. Nous avons observé des modifications sur l'organisation du travail. Par ses travaux, le comité intervient sur la hiérarchie des emplois. Nous avons aussi assisté à un règlement de conflits d'organisation et de répartition du travail par la scission des opérateurs de machinerie en deux catégories distinctes. Également, les résultats du comité servirent à la négociation collective d'une structure salariale unique. L'exercice d'équité salariale allait servir à la création de classes salariales en prévision des négociations futures. Il fut en effet prévu pour la convention collective à venir de réaliser l'équité interne.

Il y eut aussi dans ce cas une nouvelle hypothèse confirmée d'effet réel de la transaction de répartition de la relation salariale sur le comité. La signature d'une lettre d'entente préalable à l'exercice fut déterminante pour la bonne marche de l'exercice, car elle contenait l'assurance de refaire la structure salariale *a posteriori* du programme d'équité salariale. Le concept de *futurité*<sup>17</sup> a été exploité pour expliquer l'influence et l'effet de levier qu'a eu la négociation de la convention collective après l'exercice d'équité salariale.

Quant au cas C, il se caractérise par un travail d'uniformisation de la structure salariale qui succéda à l'exercice d'équité. Ce cas est aussi exemplaire en termes d'efficacité et d'efficience, sans doute attribuables au comité et notamment à la conseillère syndicale et au représentant patronal en REM. Il faut retenir que cette entreprise s'est elle-même assujettie à un comité de maintien<sup>18</sup>.

En plus des effets réels observés des ajustements salariaux à l'intérieur de la convention collective, les ajustements et les nouveaux taux de salaires furent intégrés à la convention collective, nous avons aussi constaté des effets de la transaction de répartition en comité sur les transactions de marchandage, de direction et de répartition de la relation salariale. Premièrement, le représentant de l'employeur en REM confirmait que l'exercice d'équité salariale permet de corriger certains éléments du processus de dotation et notamment les exigences associées à l'affichage. Deuxièmement, des conflits liés à l'organisation du travail ont été réglés étant donné que l'établissement de la valeur de

17 C'est l'avenir qui détermine la conduite des événements actuels et la volonté humaine agit maintenant pour des résultats futurs.

18 Même si c'est un comité de maintien, c'est tout de même un comité qui réalise l'équité salariale considérant la définition du maintien qui est une application continue de la LES (Lavoie et Trudel, 2001). Nous y retrouvons les mêmes étapes du programme d'équité salariale à des degrés variables selon les changements vécus par l'entreprise. La frontière entre un comité d'équité salariale et un comité de maintien d'équité salariale quant aux travaux à réaliser, qui sont d'intérêts pour cette thèse est, à notre avis, trop ténue pour invalider la pertinence de nos hypothèses.

l'emploi a permis d'établir les taux de salaire à la suite de l'exercice d'équité, ceux-là mêmes qui ont servi à la négociation de la convention collective *a posteriori*. En plus, la hiérarchie des emplois s'est retrouvée modifiée, ce qui résulte d'une forme de reconnaissance de la nouvelle organisation du travail. Enfin, en regard de la transaction de répartition de la relation salariale, soulignons que l'objectif avoué de la part des deux parties était sans conteste la fusion des structures de rémunération en une structure unique par la voie de la négociation de convention collective. C'est par le biais de l'exercice du maintien de l'équité que s'est concrétisée cette intention.

Nous avons aussi observé l'incidence des trois transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité. De plus, la négociation de la convention collective *a posteriori* de l'exercice fut déterminante quant à la rapidité, la qualité et l'efficacité des travaux. Notre analyse de ce phénomène s'articula également autour du concept de *futurité*. Fait spécifique à ce comité, nous avons également examiné des effets d'un ancien comité et d'une négociation collective antérieure à l'exercice. En somme, tous ces constats ont permis de rendre compte que la contribution du comité dans la détermination de règles salariales s'étend au-delà de l'exercice d'équité salariale (hypothèse 3).

En résumé, nous remarquons que dans deux des trois cas, la négociation collective est intimement liée à l'exercice d'équité salariale. C'est une *sécurité des anticipations* et une *futurité* qui vient en plus dénouer l'impasse de la négociation en atténuant l'opposition entre la négociation que nous retrouvons en équité salariale et celle de la convention collective. Qui plus est, dans tous les cas, nous remarquons l'importance de l'influence réciproque des transactions de l'entreprise et de celles des comités. Ce sont des situations d'interactions manifestes entre le comité et l'organisation dans lesquelles se réalise l'exercice. Pour tous les cas observés, le sous-groupe actif (*sous-going concern*) comité, structure dépendante du groupe actif (*going concern*) entreprise, est sous l'influence des règles des transactions de la relation salariale. À l'inverse, le comité contribue aussi à modifier certaines de ces transactions. Cela confirme également l'interdépendance des différentes fonctions et des pratiques de l'entreprise. Nous avons particulièrement constaté, dans deux des trois cas, le caractère évolutif de la relation salariale qui, au gré des différents conflits, subit certaines modifications pour lesquelles se créent de nouvelles *règles opérantes de conduite*. L'hypothèse générale 3 selon laquelle la transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur la relation salariale de l'entreprise est vraisemblable. Nous avons des effets réels-types confirmés, à tout le moins pour deux des trois cas. La contribution du comité dans la détermination de règles salariales s'étend au-delà de l'exercice d'équité salariale.

#### **4.5. LES RELATIONS ENTRE LE SOUS-GROUPE ACTIF (SOUS-GOING CONCERN) COMITÉ ET LES AUTRES GROUPES ACTIFS (GOING CONCERNS)**

Pour les relations entre les différents groupes actifs (*concerns*), notons l'incidence, pour le cas A, du groupe actif (*going concern*) administratif (la CES) sur le *sous-groupe actif* (*sous-going concern*) comité. Nous avons aussi observé l'influence des autres entreprises du même secteur compte tenu de l'utilisation de la même méthode d'évaluation. À maintes reprises, il fut mentionné important de regarder ce que font les organisations du même secteur pour aborder certaines problématiques. Ce mimétisme des entreprises de même secteur concernant l'équité salariale s'assimile au principe d'équité externe en rémunération. Des interactions régulières furent observées entre des membres du comité et des intervenants syndicaux et patronaux. Des consultations externes furent réalisées tout

au long de l'exercice auprès des instances syndicales, c'est-à-dire la conseillère syndicale attirée au dossier. Du côté de l'employeur, des demandes de conseils et des discussions occasionnelles ont lieu avec la conseillère patronale. Nous avons qualifié ces personnes de *personnalités autorisées*, reconnues pour leurs compétences et expériences, qui influencèrent le comportement de l'une des parties importantes au dossier. Ce sont des *autorisations externes* au comité.

Dans le cas B, comme c'est une municipalité issue d'une fusion, la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* a établi des conditions spécifiques aux exercices d'équité salariale. Dans ce cas également, il y a eu emprunt de la méthode d'évaluation d'une entreprise du même secteur. La méthode d'évaluation choisie fut celle d'une autre municipalité avec des modifications mineures qui consistaient à soustraire des niveaux, considérant qu'il y avait moins de catégories d'emplois à évaluer. Des *personnalités autorisées* agissaient de l'intérieur même du comité et guidaient les parties dans la réalisation du programme d'équité salariale. En effet, il y a eu une présence continue d'une conseillère syndicale et d'un consultant patronal au comité. La démarche est orientée par la conseillère syndicale et le consultant patronal. Ce sont deux représentants d'entités formelles, des *personnalités autorisées*, compte tenu de leurs compétences reconnues, qui insufflent une direction au comité sans pouvoir cependant la déterminer totalement. Il y a également les *autorisations* du Conseil municipal et de l'assemblée syndicale. D'une part, dans une municipalité, les *autorisations* ultimes proviennent du Conseil municipal. Selon le principe de gouvernance propre à ce milieu, les décisions qui impliquent un engagement, dans ce cas-ci financier, requièrent l'autorisation du conseil municipal. D'autre part, le président du syndicat se disait préoccupé de la réaction de ses membres; ça lui prend des arguments, il cherche toujours les justifications et les argumentations pour son assemblée syndicale. N'oublions pas que le syndicat est une instance démocratique où l'assemblée a un rôle de gouvernance.

Finalement, en ce qui concerne le cas C, l'incidence d'une décision administrative majeure de la CES (groupe actif (*going concern*) administratif) fut également observée. Ce jugement stipulait que l'organisation, même si elle était issue d'une fusion qui a été décrétée, n'était pas considérée comme un nouvel employeur, mais était plutôt une succession des anciens organismes et, à ce titre, elle héritait des obligations des autres. De plus, il y eut l'influence importante de la conseillère syndicale qui contribua résolument à la détermination des règles de l'action collective et influença des transactions autorisées de l'intérieur du sous-groupe actif (*sous-going concern*) comité. Cette dernière agissait avec le représentant de l'employeur en rémunération comme *figures d'autorités* de l'intérieur du comité. Enfin, nous ne pouvons passer sous silence l'*autorisation* que l'organisation devait obtenir du Conseil du trésor.

Ces différentes données ont confirmé l'hypothèse 1 des différents niveaux d'interactions du comité considérant qu'il est en étroite relation avec les intervenants de l'entreprise dans laquelle s'insère l'exercice, en plus d'être influencé par des déterminants de l'environnement tels que la CES et les pouvoirs publics.

## **CONCLUSION**

Pour conclure ce chapitre, soulignons que nous nous sommes tout d'abord intéressé aux interactions entre les parties en comité. À l'aide de nos matériaux empiriques, nous avons qualifié les comportements de négociation au sein des comités. Ainsi, pour les cas A et C, les incitations

relatives à la *psychologie négociationnelle* sont largement caractérisées par l'*argumentation*. La collaboration et la coopération favorisent l'*argumentation* de part et d'autre. Les pouvoirs de négociation des parties sont relativement symétriques. Les volontés individuelles et les circonstances de l'action collective orientent la négociation vers une perspective davantage axée sur la résolution de problème. Les cas A et C, mais surtout C, compte tenu de la durée des observations, sont révélateurs d'actions de *réfrènement*. Le cas B est plus particulier. Il se distingue par une orientation plus conflictuelle de négociation, sans doute par coutumes et habitudes. À l'évidence, le pouvoir de négociation est central dans les interactions de ce comité, car il conditionne en partie la *psychologie négociationnelle*. L'usage de la *contrainte* et de la *coercition* a aussi été observé. La volonté individuelle du président du syndicat et les circonstances de l'action collective, notamment l'engagement préalable de l'employeur par lettre d'entente et l'utilisation de l'assemblée syndicale, militent en faveur de cette *performance*, c'est-à-dire de l'exercice du pouvoir sur l'autre.

En ce qui concerne les interactions du comité avec l'entreprise, nous avons vu que les travaux sont ponctués d'interventions de toutes sortes qui gravitent autour des activités et modifient, quelquefois de façon prononcée, leurs cours. Dans toutes les situations observées, nous avons constaté des effets de règles des transactions de la relation salariale de l'entreprise sur la transaction de répartition du comité. Ainsi, pour les cas A et C, les critères utilisés lors de la procédure d'embauche et la façon dont le travail est divisé, réparti et organisé dans l'entreprise (organisation du travail), ont influencé les travaux en comité. L'organisation du travail, c'est-à-dire la façon dont l'organisation divise, répartit et organise le travail, se révèle empiriquement la matière première des exercices d'équité salariale. Pour les cas B et C, il y a eu des interventions directes des supérieurs immédiats, particulièrement pour ce qui concerne l'organisation du travail (transaction de direction de la relation salariale). Dans ses travaux, le comité est également producteur de règles pour la relation salariale. Pour les cas B et C, les travaux ont particulièrement contribué à résoudre des conflits d'organisation du travail et pour le cas C, les travaux ont même eu des effets sur les critères liés à l'embauche. L'équité salariale et les travaux en comité ne sont pas des actes isolés, ils contribuent de façon ponctuelle aux pratiques organisationnelles. Ces effets et bénéfiques sur les pratiques organisationnelles pourront accroître, croyons-nous, l'intérêt des entreprises à l'égard de l'équité salariale, offrir une contrepartie acceptable et être un exemple d'intérêt convergent. Cela répond aussi au principe de circularité propre au pragmatisme.

Fait majeur à souligner, la négociation future et l'équité interne ont un effet de levier sur la rapidité de réalisation de l'exercice; chacun y trouvait son intérêt à procéder rapidement<sup>19</sup>. L'exercice d'équité salariale a été consolidé par la négociation collective qui lui succéda. L'équité salariale et la négociation collective sont donc intrinsèquement liées. La négociation collective formalise en quelque sorte l'exercice d'équité. Nous estimons que la *futurité* atténuerait aussi les tensions de l'opposition entre la négociation dans les exercices d'équité salariale et la négociation de la convention collective. Cette négociation de convention collective *a posteriori* de l'exercice apporte pour les parties une *sécurité des anticipations* qui a des effets indéniables sur les travaux en comité. La négociation dans la convention collective d'une structure unique et de l'équité interne à partir des travaux des comités ont eu pour les cas B et C un effet indéniable sur l'efficacité et la pertinence des travaux d'équité salariale.

---

19 Il faut dire que pour le cas B, les parties étaient très en retard sur leur échéancier légal alors que pour le cas C, la négociation d'une structure salariale unique se révélait une suite du maintien de l'équité salariale.

Nous avons constaté que pour deux des trois cas, nonobstant les *autorisations* des instances supérieures de gouvernance, la prise de décision est assumée par des *figures d'autorités* patronales et syndicales qui agissent de l'intérieur du comité. Certes, pour certains, la direction des ressources humaines est informée des travaux, mais il n'y a pas d'interférences et de directives précises des *figures d'autorités* extérieures au comité quant aux orientations à prendre. Les comités des cas A et C sont, conformément à LES, autonomes et décisionnels dans une large mesure. Aussi, nous avons souligné l'influence pour deux des trois cas d'autres *concerns* entreprise, notamment quant au choix de la méthode d'évaluation. Nous avons constaté que les parties adoptent des pratiques d'entreprises similaires. Cela est révélateur d'un contexte de relations sociales, un groupe social plus étendu que celui auquel on appartient immédiatement qui dépasse et lie différentes organisations.

Les travaux sont largement dépendants de la *bonne volonté* des parties vers un objectif commun. Cette bonne volonté était explicitement exprimée dans le comité C où les parties travaillaient généralement ensemble. La confiance construite historiquement entre le responsable de l'employeur en REM et la conseillère syndicale et qui s'est consolidée lors des travaux, était manifestement visible et responsable en grande partie de la rapidité, de l'efficacité et de l'efficience des travaux. Cette confiance découlait de l'expertise, du respect mutuel et d'une volonté de coopération ce qui a eu un effet sur les interactions et les résultats. C'est dans le cas B, où nous avons senti le plus de distance entre les parties, il y a eu des comportements de non-collaboration. Heureusement qu'il y avait un intérêt commun de terminer la démarche. La conseillère syndicale dans ces deux cas me confiait que lorsque l'employeur comprend que l'équité salariale fait désormais partie de sa gestion de rémunération, ça va bien. Il intègre la méthode d'évaluation, refait sa structure salariale à partir des résultats, etc. Pour le cas A, nous retrouvions le plus de lassitude et le moins d'intérêt; le climat était parfois très lourd. Il n'y avait pas d'incitation à terminer rapidement, telle une structure unique, une négociation collective ou l'équité interne. Le travail était davantage fait par contrainte légale, mais dans une optique de résolution de problème.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence, dans notre analyse, la dimension évolutive de la relation salariale. La réalité est loin d'être statique et universelle; elle est évolutive et changeante au gré des intervenants qui y interagissent. Dans une perspective évolutionnaire, les relations dans les institutions sont « sans cesse convoquée[s] à se transformer au gré des conflits et innovations qui émergent à l'initiative des trans-acteurs » (Gislain, 2003 : 20). La relation salariale se trouve non seulement modifiée par la conduite de la négociation de conventions collectives, mais également par les comités d'équité salariale qui se greffent de façon ponctuelle, en tant que producteur de règles, à cette évolution ponctuée de conflits, mais également de *règles opérantes de conduite* qui sont ajustées à la situation. Les négociations qui ont cours dans le comité ont pour effet de faire évoluer et de transformer certaines pratiques organisationnelles telles l'organisation du travail, mais aussi la gestion de la rémunération pour la rendre moins discriminatoire. Bien que nous ne connaissions pas l'ampleur des ajustements pour les CEPF, leurs coûts par rapport à ceux obtenus par le biais de l'équité interne, etc., nous soutenons tout de même que la formalisation des travaux et des règles de détermination du salaire du comité permet non seulement de sécuriser les anticipations, mais aussi de mieux répartir les salaires en ajustant la structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale. Cela contribue à une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins aux objectifs de l'organisation, bref, à une logique exempte de discrimination salariale.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

De ce qui précède, la compréhension de la dynamique et des interactions des comités d'équité salariale est éclairée comme suit. Tout d'abord, nous pensons avoir contribué à répondre à la question récurrente souvent discutée en équité salariale et concernant la négociation. Nous partageons la position du GTFES (2004: 501) selon laquelle la négociation est liée à la réalisation de l'équité salariale. Dans une perspective de *psychologie négociationnelle*, les comportements de négociation sont largement associés aux circonstances de l'action collective et à la symétrie ou non du pouvoir de négociation. Ainsi, ce dernier peut être utilisé en comité pour assujettir l'autre à ses propres règles et imposer son autorité par la *contrainte* et la *coercition* comme pour le cas B. Toutefois, une situation de relative symétrie du pouvoir de négociation peut davantage orienter les discussions vers un processus de résolution de problème, une recherche de compromis et des arguments évoqués de part et d'autre. C'est ce que l'on retrouve dans les cas A et C. Il n'y a pas là de grandes distinctions avec la négociation de conventions collectives mise à part l'absence remarquée de la dynamique des concessions mutuelles. Ce sont aussi des négociations distinctes et séparées de celles de la convention collective, même si cette dernière tend à formaliser et consolider les résultats d'équité salariale. En comité, c'est davantage une atmosphère de réunion de travail.

Les interactions à l'intérieur des comités rendaient possibles les ajustements nécessaires afin de résoudre les conflits d'intérêts. Les parties étaient en processus perpétuel et continu d'adaptation et d'ajustement à autrui, ce qui permettait l'émergence de règles spontanées. Avec le temps, ils deviennent une équipe vouée à la résolution de problème, ce qui permet de parvenir à des accords potentiellement représentatifs et satisfaisants compte tenu des intérêts parfois divergents. La proximité des individus en comité permet aussi de mieux prendre en compte les préoccupations et les intérêts de l'autre, surtout dans un contexte d'obligation de résultat et de pouvoir de négociation symétrique. À cela nous pouvons ajouter les dimensions relationnelles tels la confiance, le respect réciproque et l'expertise commune qui sont déterminants pour les interactions et le résultat.

Nous pensons aussi avoir démontré empiriquement que le comité n'évolue pas en vase clos et qu'il ne doit pas être appréhendé isolément, ce qui conforte d'ailleurs les postulats théoriques. Il est en fait largement dépendant de l'entreprise d'appartenance. Par les travaux se tissent une multitude d'interactions avec différentes parties prenantes et les pratiques organisationnelles. À la manière de cercles concentriques, l'analyse transactionnelle de l'action humaine impliquée en situation de comité a permis de rendre compte des interactions de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur. C'est une construction complexe de l'objet fondée sur l'action collective qui déborde le cadre strict des relations entre les parties en comité. C'est une articulation entre les différents groupes actifs (*concerns*) et le sous-groupe actif (*sous-going concern*) qu'est le comité. Nous avons fait la démonstration que le comité dépend des transactions de la relation salariale pour faire son travail et évoluer vers la réalisation du programme d'équité salariale. C'est un phénomène normal considérant que c'est une entité qui y est greffée ponctuellement et qui dépend de l'apport fourni par l'entreprise pour jouer son rôle. Mais n'oublions pas que cette entité soutient aussi l'organisation à laquelle elle est greffée ponctuellement. Le comité contribue à l'établissement de règles pour certaines pratiques organisationnelles. Il concourt à résoudre différents conflits et joue un rôle complémentaire à la correction de la discrimination salariale en étant producteur de règles pour les transactions de la relation salariale. Les effets et bénéfices des travaux du comité

sur les pratiques de gestion des ressources humaines pourront accroître davantage l'intérêt des organisations à l'égard de l'équité salariale considérant les effets complémentaires de l'exercice, offrir une contrepartie acceptable et être un exemple d'intérêt convergent.

Nos résultats ont ainsi permis de démontrer l'interdépendance des différentes fonctions et des pratiques de l'entreprise, sans oublier les interactions avec des entités collectives de l'environnement. C'est la manifestation du principe d'interdépendance dans l'action collective, l'interdépendance des fonctions et des humains dans les différents groupes sociaux.

L'équité salariale peut être, selon la volonté des parties, intégrée à la gestion de la rémunération pour une structure salariale exempte de discrimination. D'ailleurs, ce fait pourrait être consolidé par l'obligation de maintien de l'équité salariale en établissant *a posteriori* l'équité interne, ce qui fut observé pour deux des trois cas. La démarche d'équité salariale était, dans ces cas, inextricablement liée à la négociation de la convention collective qui lui succéda. La convention collective formalise en quelque sorte les travaux d'équité. Ce document fait office de règles *organisées* de conduite propres à assurer une *futurité* significative commune aux trans-acteurs. Étant entendu que cette négociation suivrait la démarche, nous y avons perçu nettement un effet de levier et d'influence sur la réalisation du programme d'équité salariale. Les parties y trouvaient l'intérêt nécessaire à compléter rapidement et adéquatement l'exercice. C'est un effet de la psychologie de la *futurité* puisque les individus vivent dans le futur, mais agissent dans le présent. Les actions présentes des acteurs sont déterminées par les attentes vis-à-vis le futur.

## MÉDIAGRAPHIE

- Acker, Joan, 1987. «Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issue». *Ingredients for Women's Employment Policy*. Christine Bose et Glenna Spitze, dir. Albany : State University of New York Press. 183-196.
- Arborio, Anne-Marie et Pierre Fournier. 1999. *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*. Paris : Nathan Université.
- Bazzoli, Laure. 2000. *L'économie politique de John R. Commons : Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*. Paris : Éditions de L'Harmattan.
- Bazzoli, Laure. 1994. *Action collective, travail, dynamique du capitalisme : fondements et actualité de l'économie institutionnaliste de J.R. Commons*. Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Lumière, Lyon 2.
- Bazzoli, Laure et Véronique Dutraive. 2002. «L'entreprise comme organisation et comme institution : Un regard à partir de l'institutionnalisme de J. R. Commons». *Économie et Institutions*, 1 (2), 5-46.
- Blackett, Adelle et Colleen Sheppard. 2003. «Négociation collective et égalité au travail». *Revue Internationale du Travail*, 142 (4), 453- 496.
- Boivin, Jean. 1987. «Les relations industrielles : une pratique et une discipline». *Relations industrielles*, 42 (1), 179-195.
- Brière, Jean-Yves. 2002. «L'équité salariale : quand le droit à l'égalité se négocie au Québec». *Droit à l'égalité et discrimination : aspects nouveaux*. Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers, dir. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 155-171.
- Brunelle, Christian. 2001. *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu syndiqué*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Chapoulie, Jean-Michel. 1984. «Everett C. Hugues et le développement du travail de terrain en sociologie». *Revue française de sociologie*, 25 (4), 582-608.
- Chicha, Marie-Thérèse. 1997. *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux 1<sup>ère</sup> éd.* Cowansville : Yvon Blais éditeur.
- Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux 2<sup>e</sup> éd.* Cowansville : Yvon Blais éditeur.
- Chicha, Marie-Thérèse. 2006, septembre. *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de la rémunération : modèles et impacts*. document de travail, Bureau International de Genève (BIT).
- Chicha, Marie-Thérèse, Esther Déom et Hélène Lee-Gosselin. 2008. *L'équité salariale au Québec : un droit fondamental encore inachevé*. mémoire présenté sur le Rapport du ministère du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale (2006).
- Commission de l'équité salariale. 2001a, mai. *Le contrôle des biais sexistes*, Info-Équité.

- Commission de l'équité salariale. 2001b, juillet. *Choix de la méthode, des outils d'évaluation et élaboration d'une démarche d'évaluation des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine*, Info-Équité.
- Commission de l'équité salariale. 2005, juillet. *L'équité salariale dans les municipalités fusionnées et reconstituées : aide-mémoire*. Gouvernement du Québec.
- Commission de l'équité salariale. 2009, novembre. *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien*. Gouvernement du Québec.
- Commons, John Rogers. 1931. «Institutional Economics». *The American Economic Review*, XXI (4), 648-657. Traduction réalisée par Laure Bazzoli et Véronique Dutraive parue dans. 2001. *Cahier d'économie politique*, 40-41, 287-301. Paris : L'Harmattan.
- Commons, John Rodgers. 1959. *Institutional Economics : Its Place in Political Economy*. Madison : The University of Wisconsin Press, (édition originale 1934).
- Déom, Esther et Jacques Mercier. 2001. «L'équité salariale et les relations du travail : des logiques qui s'affrontent». *Recherches féministes*, 14 (1), 49-61.
- Déom, Esther et Jacques Mercier. 1992. «L'équité salariale et la comparaison des emplois au Québec et en Ontario». *Relations Industrielles*, 47 (1), 3-24.
- Déom, Esther, Diane Drouin et Jacques Mercier. 1998. «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*, 11 (1), 211-22.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Michèle Kérisit. 1997. «Le devis de recherche qualitative». *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 85-111.
- Dewey, John. 1967. *Logique : La théorie de l'enquête*. Présentation et traduction de Gérald Deledalle, Paris : Presse Universitaire de France.
- Dion, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations de travail 2<sup>e</sup> éd*, Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- Dolan, Shimon, Tania Saba et al. 2008 *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles 4<sup>e</sup> éd*. Saint-Laurent : EPRI.
- Foote White, William. 1984. *Learning from the field : a guide from experience*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Fetterman, David M.. 1998. *Ethnography : Step by Step*. (Applied Social Research Methods Series, n° 17), 2<sup>e</sup> édition, Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Friedman, Raymond. 2004. «Studying Negotiations in Context : An Ethnographic Approach». *International Negotiation*, 9, 375-284.
- Friedman, Raymond. 1994. *Front Stage, Backstage : The Dramatic Structure of Labor Negotiations*. Cambridge, MA ; London, England : The MIT Press.
- Friedman, Raymond et Shahaf Gal. 2004. «Managing around roles : Building groups in labor negotiations». *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 356-378.

- Friedman, Raymond et Darren C. McDaniel. 1998. «In the Eye of the Beholder : Ethnography in Study of Work». dans *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Keith Whitfield et George Strauss, dir. 113-126. Ithaca : ILR Press.
- Fudge, Judy. 1991. «Litigating Our Way to Gender Neutrality». dans *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*. Judy Fudge et Patricia McDermott, dir. Toronto : University of Toronto Press, 60-77.
- Gislain, Jean-Jacques. 2003. «L'institution des relations industrielles : le cadre analytique de J.R. Commons». *Économies et institutions*, 2 (2), 9-56.
- Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale. 2004. *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*. Ottawa : ministère de la Justice du Canada <http://publications.gc.ca/collections/Collection/J2-191-2003F.pdf> (page consultée le 5 avril 2013)
- Gunderson, Morley et Paul Lanoie. 2002. «Program-Evaluation Criteria Applied to Pay Equity in Ontario». *Canadian Public Policy /Analyse de Politiques*, 28, Supplement : Occupational Gender Segregation : Public Policies and Economics Forces, S133-S148.
- Haigenere, Lois. 1991. «Pay Equity Implementation : Experimentation, Negotiation, Mediation, Litigation, and Aggravation». *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*. Judy Fudge et Patricia McDermott, dir. Toronto : University of Toronto Press, 160-171.
- Haiven, Judy. 2003. *A Tale of Two Locals : How opposition to Pay Equity Divided a Union*. communication présentée dans le cadre de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) à Terre-Neuve, Memorial University, texte non publié.
- Haiven, Judy et Gerald Hunt. 2006. «Building Democracy for Women and Sexual Minorities, Union Embrace of Diversity». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 61 (4), 666-683.
- Hamel, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : L'Harmattan.
- Hartmann, Heidi I., Patricia A Roos. *et al.* 1985. «An Agenda for Basic Research on Comparable Worth». *Comparable Worth : New directions for Research*. Washington, D.C. : National Academy Press, Heidi I. Hartman (éditeur), 3-33.
- Hart, Susan M. 2002. «Unions and Pay Equity Bargaining in Canada». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (4), 609-629.
- Hébert, Gérard. 1992. *Traité sur la négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Huberman, Michael, A. et Matthew B Miles. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Martine Hlady Rispal, Paris : De Boeck.
- Jaccoud, Mylène et Robert Mayer. 1997. «L'observation en situation et la recherche qualitative». *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 211-249.
- Katz, Jack. 2002. «From how to why : On luminous description and causal inference in ethnography (part 2)». *Ethnography*, 3 (1), 63-90.
- Kitay, Jim et Ron Callus. 1998. «The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research». *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Keith Whitfield et George Strauss, dir. Ithaca : ILR Press, 101-112.

- Lapointe, Paul-André, Paul R Bélanger. et al. 2004. *Approche partenariale dans les relations et l'organisation du travail : le rôle des instances intermédiaires*. Université Laval et Université du Québec à Montréal.
- Lavoie, Linda et Myriam Trudel. 2001. *Loi sur l'équité salariale annotée*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Milkovich, George T. et Jerry M. Newman. 2002. *Compensation (7<sup>e</sup> édition)*. Boston MA: Irwin-McGraw-Hill.
- Ministère du Travail. 2006. *La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir, Rapport du ministère du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*. Ste-Foy: Commission de l'équité salariale.
- Ministère du Travail. 2004. *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*, Québec : ministère du Travail,
- Morel, Sylvie. 1996. *Le workfare et l'insertion : une application de la théorie institutionnaliste de John R. Commons*. Thèse de doctorat en science économique, Université de Paris 1, sous la supervision de Bernard Gazier.
- Morel, Sylvie. 2003. «Institutionnalisme commonsien, citoyenneté et «sécurité économique»». *Économie et institutions*, 1 (2), 111-140.
- Morin, Fernand et Jean-Yves Brière. 2003. *Le droit de l'emploi au Québec 2<sup>e</sup> éd*. Montréal : Wilson et Lafleur ltée.
- Mucchielli, Alex. 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : A. Colin.
- Ramstad, Yngve. 1986. «A Pragmatist's Quest for Holistic Knowledge : The Scientific Methodology of John R. Commons». *Journal of economics issues*, XX (4), Décembre, 1067-1105.
- Ramstad, Yngve. 1993. «Institutional Economics and the Dual Labor Market Theory». *Institutional Economics : Theory, Method, Policy*. M. R. Tool, dir. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 173-233.
- Steinberg, Ronnie, J. 1991. «Job Evaluation and Managerial Control: The politics of Technique and the Techniques of Politics». *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*. Judy Fudge et Patricia McDermott, dir. Toronto : University of Toronto Press, 193-218.
- Steinberg, Ronnie J. et Lois Haignere. 1987. «Equitable compensation: criteria for comparable worth». *Ingredients for women's employment policy*. C. Bose et G. Spitze, dir. Albany : State University of New York Press, 157-182.
- Taylor, Frederic Winslow. 1916. «The Principles of Scientific Management». *Bulletin of the Taylor Society*. 67-81.
- Thériault, Roland et Sylvie Saint-Onge. 2000. *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques 1<sup>ère</sup> éd*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Thériault, Roland et Sylvie Saint-Onge. 2006. *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques 2<sup>e</sup> éd*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Montréal.

- Treiman, Donald J. et Heidi I. Hartmann,. 1981. *Women, Work, and Wages : Equal Pay for Jobs of Equal Value*. Washington D.C. : National Academy Press.
- Tremblay, Jean-François. 2006. «La préparation à la négociation collective». *La négociation collective*. Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet, dir. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 55-76.
- Yin, Robert K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Weiner, Nam et Morley Gunderson,. 1990. *Pay Equity: Issues, Options and Experiences*. Toronto : Butterworths.

#### Jugement

*Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004, 609 p.

#### Loi

*Loi sur l'équité salariale, L.R.Q. chapitre E-12.001*, Éditeur officiel du Québec, 1998.

#### Commission

Louise Harel : Commission permanente des affaires sociales, le jeudi 7 novembre 1996, Étude détaillée du projet de loi n° 35.

#### Journal des débats

Bernard Landry, lors de l'adoption de la loi, Journal des débats, Débat de l'Assemblée nationale, 21 novembre 1996.



