

Article de fond

L'équité salariale : un enjeu de gestion de la rémunération et de négociation en contexte syndiqué?

Par Yves Hallée¹

Résumé

Dans cet article, nous traitons de l'impact des exercices d'équité salariale sur la négociation collective et la gestion de la rémunération. Bien que la Loi sur l'équité salariale (ci-après appelée « LÉS ») n'ait pour objet que la correction de la discrimination salariale à l'égard des catégories d'emplois à prédominance féminine, il est possible qu'elle ait des effets complémentaires sur les autres catégories d'emplois couverts par l'unité d'accréditation. Ce passage vers l'équité interne ou la relativité salariale, qui sous-tend la mise à jour de la structure salariale avec les outils utilisés pour réaliser l'équité salariale, est une décision qui relève des parties; il n'y a aucune règle dans la LÉS qui y fait référence.

L'analyse des conventions collectives des secteurs universitaires montre notamment que 78 % des universités disposent d'une ou plusieurs clauses d'équité salariale. Sur 31 conventions collectives analysées, 13 incluent des procédures et des plans d'évaluation des emplois sans égard au sexe (42 %). Dans neuf universités, nous retrouvons des conventions collectives qui incluent des lettres d'entente ayant un rapport avec l'équité salariale (réalisation de l'équité interne a posteriori de l'équité salariale, introduction d'une nouvelle structure salariale à la suite de l'exercice d'équité salariale, création d'un comité paritaire afin d'assurer le maintien de l'équité salariale, etc.).

Quant au secteur parapublic (santé, services sociaux et éducation), il comporte un nombre important de conventions collectives qui incluent une lettre d'entente touchant la réalisation de la relativité salariale et la création d'un comité pour accomplir ces travaux.

Dans les grandes municipalités, nous retrouvons, pour les conventions collectives des salariés professionnels, des cols bleus et des cols blancs, des procédures et plans d'évaluation qui découlent des exercices d'équité salariale, des lettres d'entente relatives à l'équité salariale et des dispositions qui touchent la mise à jour de la structure salariale à partir des exercices d'équité.

Pour ces organisations du secteur public, l'équité salariale est un objet de négociation qui aura un effet durable sur la gestion de la rémunération. En plus d'assurer l'équité interne, ces pratiques de rémunération formalisées à l'intérieur d'une convention collective permettront d'atténuer le risque de voir réapparaître une discrimination salariale que les parties en comité ont tenté de corriger. Cependant, la multiplication des programmes d'équité salariale et d'équité interne n'est pas sans exercer d'impact sur la cohérence d'ensemble de la rémunération de l'entreprise.

1. Yves Hallée est professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval. L'auteur remercie Mélanie Robert, candidate à la maîtrise au même département, pour avoir commencé la compilation et le travail d'analyse des conventions collectives. Des remerciements vont aussi à Alexandre Émond-Paradis, également candidat à la maîtrise, pour sa recherche de données concernant les écarts de rémunération des cadres. L'auteur est reconnaissant envers les évaluateurs anonymes pour leurs précieux commentaires et suggestions.



Introduction

Ce texte a pour objectif de documenter et de discuter de certains impacts que pourraient avoir les exercices d'équité salariale sur la gestion de la rémunération et de la convention collective. À la fois analytique, empirique et parfois critique, débordant ainsi du cadre de l'analyse des conventions collectives, comme nous le verrons, cet article s'inscrit dans le contexte de l'application de la LÉS, et porte plus spécifiquement sur ses effets sur la rémunération et la négociation dans la grande entreprise syndiquée², précisément dans les universités québécoises, la fonction publique, les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation ainsi que dans les grandes municipalités du Québec.

L'équité est un objet d'étude et une préoccupation d'importance dans le champ disciplinaire des relations industrielles, car elle correspond à une valeur centrale qui gouverne l'établissement des conditions de travail, soit l'équité entre les personnes qui accomplissent des tâches ou des fonctions identiques (Barbash, 1984; Boivin, 2010). Cependant, son application n'a pas totalement empêché la discrimination salariale de s'introduire dans les systèmes de rémunération pour des emplois de valeur équivalente. Avec la LÉS, les parties prenantes à l'exercice doivent désormais concentrer leurs efforts afin d'éliminer cette discrimination pour les catégories d'emplois à prédominance féminine. Cela implique l'établissement de nouvelles règles de détermination des salaires qui contribuent à soustraire de l'application du concept d'équité les stigmates discriminatoires, tout en étant susceptibles d'être formalisées à l'intérieur d'une convention collective et, ainsi, faire office de normes pour l'ensemble des emplois couverts par l'unité d'accréditation afin de mieux assurer la pérennité de cette valeur centrale qu'est l'équité dans les conditions salariales. Dans cet article, nous verrons et discuterons de la sorte de différentes déclinaisons possibles du concept d'équité, qui concerne non seulement le genre³ et l'équité salariale, mais également l'équité entre les différents emplois ou les catégories professionnelles de l'entreprise, communément appelée « l'équité interne », jusqu'à la perception individuelle d'équité, au regard non seulement de la rémunération reçue, mais également de la procédure utilisée pour établir les salaires. Nous avons également comme intention de montrer, à partir d'une analyse de contenu de conventions collectives, que l'équité salariale se révèle en quelque sorte comme un objet de négociation qui se transpose par l'instauration de clauses et de règles qui découlent des exercices d'équité salariale et qui ont un effet sur la gestion de la rémunération. Il pourrait même s'agir d'une utilisation des mêmes règles de détermination des salaires pour l'équité salariale, son maintien et l'équité interne.

Dans la première section, nous aborderons les enjeux que pose l'équité salariale pour la gestion de la rémunération en contexte syndiqué. Nous examinerons également les récentes modifications législatives relatives à son maintien et les effets de ces changements à long terme. Nous ferons par la suite une analyse de différentes conventions collectives afin d'identifier les clauses qui sont liées à la gestion de la rémunération et qui résultent des exercices d'équité salariale. Cette partie sera suivie d'analyses et de réflexions sur la rémunération a posteriori des exercices d'équité salariale. Nous discuterons notamment des problèmes relatifs à la multiplicité des programmes d'équité salariale.

2. Ce sont les entreprises de 100 personnes salariées et plus qui avaient l'obligation d'instaurer un comité et d'établir un programme d'équité salariale. Ce dernier 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.
3. La discrimination salariale n'est pas un fait de nature, liée à la dimension biologique ou au sexe. Elle ne résulte pas non plus naturellement du libre jeu des « lois du marché ». Elle découle de conceptions sexistes construites socialement qui se perpétuent dans le contexte de la division sexuelle du travail et qui ont pour effet une dévalorisation systémique de la valeur du travail féminin. Elle donne notamment un statut hiérarchique dominant au masculin par rapport au féminin, ce qui a pour effet de valoriser les qualités associées culturellement au genre masculin et de sous-estimer celles liées au genre féminin, par exemple les habiletés sociales et émotives requises dans plusieurs emplois largement occupés par les femmes.



État de la question

Depuis l'entrée en vigueur de la LÉS, la rémunération est un enjeu d'équité normatif et légal entre les emplois associés aux femmes et ceux associés aux hommes (Chicha, 1997, 2000, 2011; Déom et Mercier, 2001). Avec l'exigence du maintien, la rémunération octroyée doit être évaluée périodiquement⁴ pour demeurer équitable entre les catégories d'emploi à prédominances féminine et masculine de valeur équivalente⁵. Également, l'équité salariale nécessite l'adoption de normes et de méthodes de détermination des salaires non discriminatoires qui peuvent, selon la volonté des parties patronales et syndicales, s'étendre à l'ensemble des emplois couverts par la convention collective. Bien que la LÉS n'a pour objet que la correction des écarts salariaux entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emploi à prédominance masculine⁶, il est possible qu'elle ait des effets complémentaires sur la structure salariale de tous les emplois couverts par l'unité d'accréditation⁷. Sur le plan empirique, cette voie de l'équité interne⁸ ou de la relativité salariale⁹ *a posteriori* de l'exercice d'équité salariale, qui sous-tend la mise à jour de la structure salariale, est une décision qui relève des parties; il n'y a aucune règle dans la LÉS qui y fait référence. Comment et pourquoi ces exercices peuvent-ils être ainsi imbriqués?

4. Il s'agit d'une exigence d'évaluation périodique du maintien de l'équité salariale qui doit être réalisée tous les cinq ans et qui est prévue dans la LÉS (76.1, 2^e al.). Ces nouvelles dispositions, introduites en 2009, impliquent maintenant une évaluation périodique du maintien sans correction rétroactive des écarts salariaux si l'employeur fait l'évaluation du maintien de l'équité salariale dans les délais prescrits. Avant 2009, aucune périodicité n'était prévue; l'évaluation se faisait en continu, alors que depuis les modifications de 2009, cette évaluation du maintien doit avoir lieu tous les cinq ans. Conceptuellement, les modifications de mai 2009 introduisent la notion d'évaluation du maintien qui n'était pas présente dans la Loi de 1996, où il n'était fait mention que du maintien (Chicha, 2011 : 236). Ces nouvelles dispositions remettent en cause le caractère continu de la LÉS, puisqu'il pourrait y avoir une discrimination salariale qui ne serait pas corrigée dans l'intervalle entre la fin de l'exercice d'équité salariale et la date de l'évaluation périodique du maintien ou entre deux évaluations périodiques du maintien (Chicha, 2011 : 245-246). Toutefois, le 22 janvier 2014, le juge Martin de la Cour supérieure (2014 : 24) déclarait « invalides, inapplicables et inopérants et sans effet les articles 76.3 et 76.5 » de la LÉS. Ce jugement a pour conséquence d'accroître les renseignements dans l'affichage de l'évaluation du maintien de l'équité salariale pour que les personnes salariées reçoivent les informations requises, mais surtout, dans ce qui nous intéresse particulièrement, d'instaurer le paiement rétroactif des ajustements salariaux, probablement au moment où le changement a été constaté. Le juge Martin suspend cette déclaration « d'invalidité, d'inapplicabilité et d'inopérabilité pour une période d'un an, ou jusqu'au moment où le législateur remédie à la situation, selon la plus hâtive de ces deux possibilités » (2014 : 24). Le gouvernement du Québec a décidé de porter ce jugement en appel puisque « le Procureur général et ministre de la Justice, Bernard St-Arnaud, soutient que ce jugement comporte des erreurs de faits et de droit qui doivent être revues par la Cour d'appel » (La Presse Canadienne, 2014).
5. Nous préférons l'appellation « salaire égal pour un travail de valeur équivalente » ou comparable, en anglais *comparable worth*, puisqu'elle permet le respect du principe du salaire égal pour les catégories d'emplois de valeur égale et de celui du salaire égal pour des emplois différents, mais équivalents sur le plan de la valeur. Aussi, cette définition légitime l'utilisation de classes salariales. Ainsi, compte tenu de l'imprécision inhérente au processus d'évaluation des emplois, « où les résultats conservent un certain degré d'approximation, [il] est possible de considérer de même valeur ou de valeur comparable des emplois dont les résultats d'évaluation sont très rapprochés » (Commission de l'équité salariale, 2011 : 72). Une classe salariale est un intervalle de points à l'intérieur duquel des catégories d'emplois sont considérées comme étant de valeur équivalente, puisque les exigences qui y sont associées sont considérées équivalentes (David-McNeil, 1999; Saint-Onge et Thériault, 2006). Par extension conceptuelle, l'utilisation de classes salariales ou classes d'emplois s'accommodent donc très bien du principe du « salaire égal pour un travail de valeur équivalente ».
6. Ci-après appelées « CEPF » et CEPM ». Afin de ne pas alourdir inutilement le texte, nous n'indiquerons pas les critères qui permettent de déterminer si une catégorie est une CEPF, une CEPM ou une catégorie sans prédominance. Cependant, le lecteur pourra toujours se référer aux articles 54 et 55 de la LÉS.
7. Ainsi, « l'exercice d'équité salariale pourrait bénéficier à toutes les personnes salariées, peu importe le sexe, et produire ainsi des effets complémentaires qui résultent des interactions entre les parties. [Il ne faut pas sous-estimer le fait que cette] mise en évidence des bénéfices pour tous, et non seulement pour les emplois féminins, permettrait au syndicat de sortir gagnant de la démarche en évitant notamment la polarisation et la division du collectif sur une question sensible telle que la rémunération » (Hallée 2013 : 219-220).
8. Nous y reviendrons.
9. Il n'y a pas, dans la littérature, de définition formelle de ce terme. Cette expression, utilisée par le gouvernement et le Conseil du Trésor, s'assimile à un exercice d'équité interne.



À la troisième étape du programme d'équité salariale, les parties obtiennent une hiérarchie de tous les emplois¹⁰, à l'exception des emplois sans prédominance¹¹, sur la base de la valeur relative obtenue lors du processus d'évaluation des emplois à partir, généralement, d'une méthode par points et facteurs¹². Cette méthode se définit comme celle qui se conjugue le mieux avec l'objectif de l'équité salariale (Chicha, 2000 : 150-151; Commission de l'équité salariale, 2001; Déom, Drouin et Mercier, 1998; Déom et Mercier, 1992; Saint-Onge et Thériault, 2006 : 185; Weiner et Gunderson, 1990) et qui se révèle la plus utilisée dans la pratique (Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale¹³, 2004 : 318; ministère du Travail, 2006 : 62) en raison de son caractère analytique et quantitatif qui rend plus aisée la comparaison entre les CEPF et les CEPM (Saint-Onge et Thériault, 2006). Les quatre grands facteurs de la méthode dont il est fait mention dans la LÉS sont généralement subdivisés en sous facteurs. Des niveaux sont associés à chaque sous facteur d'évaluation et permettent de différencier les emplois. Ils représentent les différences ou les variations réelles sur le plan des exigences et de la contribution que l'on perçoit entre les emplois. Cette méthode nécessite également l'élaboration d'une grille selon laquelle une pondération qui reflète la valeur attribuée par l'organisation est associée à ces facteurs et sous facteurs. La pondération permet d'établir l'importance, sans discrimination, de la contribution des emplois à l'entreprise¹⁴.

L'exercice d'évaluation des emplois rend par la suite possibles l'estimation des écarts salariaux et l'établissement des nouveaux taux de salaire pour les CEPF. Il est important de préciser que les CEPM sont également évaluées, mais elles ne servent que de comparateur. Ce ne sont que les CEPF qui profitent d'ajustements salariaux, même si l'exercice d'équité salariale permet de conclure que certaines CEPM méritent des ajustements salariaux, mais sans l'obligation légale d'apporter les correctifs. Ces démarches permettent d'établir une hiérarchie des emplois et des salaires exempte de discrimination, ce qui facilite « l'instauration *a posteriori* d'une structure salariale davantage équitable » (Hallée, 2011 : 138). Les travaux réalisés sont, en quelque sorte, les ingrédients requis pour (r)établir l'équité interne et permettre la mise à jour de la structure salariale qui est un instrument de gestion quotidien de la rémunération, puisqu'elle « balise et encadre la gestion des salaires au sein des organisations » (Saint-Onge et Thériault, 2006 : 231). Pour assurer une saine gestion, le (r)établissement de l'équité interne et de la cohérence dans la rémunération pour tous les emplois de l'entreprise peut se révéler nécessaire et donc se faire à partir des nouvelles règles de détermination des salaires qui ont servi à atteindre l'équité salariale (Hallée, 2013 : 219).

10. C'est évidemment le cas uniquement pour l'utilisation de méthodes globales d'estimation des écarts salariaux. Les probabilités de retrouver des méthodes individuelles dans les secteurs couverts par cette recherche sont marginales. Ainsi, nous avons estimé que dans la grande entreprise syndiquée, de surcroît publique, parapublique et municipale, il serait surprenant que nous assistions à une prolifération dans l'utilisation de la méthode individuelle, car cette dernière s'emploie généralement lorsqu'il y a peu de CEPF et CEPM à comparer.

11. Ces emplois sans prédominance, généralement minoritaires, peuvent être inclus après l'exercice. C'est ce que nous retrouvons « dans les secteurs de la santé et de l'éducation, [où] avant même que ne soit conclu l'exercice du maintien de l'équité salariale, il y a eu signature d'une lettre d'entente avec les principaux syndicats pour la mise en place d'un comité de relativité salariale qui avait notamment pour objectif l'évaluation des emplois sans prédominance » (Hallée, 2013 : 236). Nous y reviendrons.

12. La méthode consiste à estimer à quel niveau de facteur et de sous-facteur l'emploi correspond le mieux et à faire la somme des points qu'il a obtenus selon chacun des niveaux sélectionnés. Celle-ci poursuit l'objectif d'évaluer les catégories d'emplois de façon uniforme et de rendre le processus d'établissement des salaires moins arbitraire et plus facile à comprendre. Mentionnons que l'origine précise de la procédure d'évaluation des emplois demeure incertaine. La technique d'évaluation des emplois fut observée dès 1871 (méthode de classification de la fonction publique aux États-Unis), quoique l'on se réfère souvent aux plans analytiques développés au début des années 20 (Bureau international du travail, 1984). Quant à l'utilisation des méthodes d'évaluation par points et facteurs, elle est apparue vers la fin des années 30 aux États-Unis (Bureau international du travail, 1984). Nonobstant la difficulté d'en retracer l'émergence, l'évaluation et l'utilisation des méthodes d'évaluation des emplois par points et facteurs existaient bien avant l'entrée en vigueur de la LÉS. Son adoption a cependant eu pour conséquence de consacrer une méthodologie usuellement utilisée en s'assurant toutefois que l'exercice et la méthode soient exempts de discrimination salariale. Nous retrouvons d'ailleurs dans différentes conventions collectives et bien avant l'application de la LÉS, des comités, des méthodes comprenant les quatre grands facteurs de la LÉS et des procédures d'évaluation des emplois (Hallée, 2004; ministère du Travail, 2004).

13. Ci-après appelé « GTFES ».

14. Le choix d'une méthode d'évaluation n'est pas désincarné du contexte organisationnel. C'est la contribution juste et équitable des emplois aux objectifs de l'entreprise que l'on rémunère, ce qui fait que l'importance accordée pour un facteur spécifique peut être variable d'une organisation à l'autre.



Mais qu'est-ce au juste que l'équité interne? Cette notion fait partie des politiques et des pratiques de gestion de la rémunération d'une entreprise. Elle consiste à s'assurer d'une rémunération égale pour des emplois de valeur équivalente et d'une rémunération différente pour des emplois de valeur différente. La valeur d'un emploi, qu'il soit féminin, masculin ou neutre, également obtenue par l'entremise d'une méthode d'évaluation des emplois, est établie en fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'équité interne permet de définir le positionnement d'un emploi dans la hiérarchie des emplois d'une organisation. Par conséquent, les emplois dont la contribution apporte le plus de valeur à l'organisation reçoivent le taux de rémunération le plus élevé. Il existe alors une cohérence interne dans la rémunération des différents emplois dans l'entreprise (Milkovich et Newman, 2002; Milkovich, Newman et al., 2010; Saint-Onge et Thériault, 2006). Nous retrouvons différentes applications du concept d'équité interne. Idéalement, elle devrait s'étendre à l'ensemble des emplois de l'entreprise, y compris aux emplois de cadres et de professionnels. Cependant, elle n'est souvent réalisée que pour les emplois couverts par la même convention collective ou pour des catégories professionnelles similaires, ce qui peut créer des problèmes de cohérence interne et d'équité entre les différentes catégories professionnelles de l'organisation¹⁵. C'est notamment le problème que pose l'établissement de programmes distincts d'équité salariale autorisé par la LÉS qui, en plus, peuvent contribuer à maintenir une discrimination salariale dans une même entreprise (Chicha, 2011; Legault et Ouellette, 2013). Nous y reviendrons.

Nonobstant cette problématique de cohérence, la méthodologie pour la réalisation du programme d'équité salariale, plus précisément à ses deuxième et troisième étapes, est largement similaire à celle nécessaire pour atteindre l'équité interne, à la différence que dans la LÉS, on demande de ne corriger que les écarts salariaux pour les emplois féminins, de prendre des mesures pour s'assurer que l'exercice soit exempt de discrimination, en plus d'imposer une méthode d'estimation des écarts salariaux¹⁶ et des critères pour choisir la méthode d'évaluation des emplois. Il n'y a donc qu'un pas à franchir pour les parties responsables des conditions de travail pour formaliser et prolonger à l'intérieur d'une convention collective ce qui a été discuté et accompli par les parties en comité d'équité salariale (Hallée, 2011, 2013). Dans ce contexte, l'équité salariale pourrait devenir non seulement un enjeu de négociation, mais également un outil de gestion de la rémunération.

Des études ont déjà fait état des effets des exercices d'équité salariale sur les systèmes de rémunération des entreprises (Chicha, 2006; GTFES, 2004; Gunderson et Lanoie, 2002; Institut de la statistique du Québec¹⁷, 2005; ministère du Travail, 2006). Nos travaux sur les comités d'équité salariale indiquent la mise en place ou la mise à jour d'une structure de rémunération négociée et formalisée à l'intérieur d'une convention collective pour deux des trois cas observés. Ce sont des effets complémentaires qui découlent de la réalisation des exercices d'équité salariale (Hallée, 2011). Dans un des cas, une lettre d'entente a même été signée afin d'assurer la mise à jour de la structure salariale après l'exercice d'équité salariale. De surcroît, nous avons constaté que la négociation *a posteriori* de la convention collective et de l'équité interne a eu un effet de levier sur la rapidité et le sérieux avec lesquels les exercices d'équité salariale ont été réalisés; la négociation collective qui suivait l'exercice d'équité salariale lui était intimement liée, ce qui en faisait également deux exercices complémentaires. Dans une des entreprises, la convention collective fait mention du maintien de la méthode d'évaluation utilisée pour les programmes d'équité salariale et de l'utilisation de cette méthode pour évaluer tout nouvel emploi ou toutes les modifications aux emplois existants (Hallée, 2013 : 235-236).

15. Certains auteurs qualifient d'« équité collective » cette prise en compte dans la rémunération, de la contribution des emplois d'une unité, d'un service ou de l'entreprise, au succès de l'organisation (Peretti, 2004; Saint-Onge et Thériault, 2006). Nous utiliserons quand même le concept d'équité interne car, fondamentalement, c'est de « l'équité interne [mais] sous sa forme collective » (Peretti, 2004 : 27).

16. Dans la LÉS, il est précisé que l'estimation des écarts salariaux peut se faire sur une base globale ou individuelle, ou selon toute autre méthode prévue par règlement ou autorisée par la Commission de l'équité salariale (art. 61). Techniquement, il y a différentes déclinaisons de la méthode globale (emplois à courbe, courbe à courbe, etc.). Pour l'approche individuelle, il y a la comparaison paire par paire, par valeur proportionnelle, etc.

17. Ci-après appelé « ISQ ».



En plus de l'objectif d'assurer l'équité interne, des pratiques de rémunération non discriminatoires, clairement définies et formalisées à l'intérieur d'une convention collective, permettraient d'atténuer le risque de voir réapparaître une « discrimination salariale que les parties en comité ont tenté de corriger » (Hallée, 2013 : 221). Cependant, les nouvelles dispositions relatives au maintien de l'équité salariale pourraient contribuer à la réapparition de la discrimination salariale¹⁸, d'autant plus qu'il se dégage des orientations de la Commission de l'équité salariale que l'employeur peut complètement changer la méthodologie au moment de l'évaluation du maintien (Chicha, 2011 : 244). Il est écrit que « [l]a Loi n'impose pas de modalités spécifiques pour la réalisation de l'évaluation du maintien de l'équité salariale. L'employeur peut donc adopter une démarche différente de celle choisie aux fins de l'exercice d'équité salariale ou de la dernière évaluation du maintien¹⁹ ». Or, une méthodologie uniforme est une mesure qui permet d'atténuer l'apparition de discriminations salariales.

Ajoutons que la LÉS ne comporte aucune obligation d'analyse et de rectification à terme du système de rémunération afin d'éviter que la discrimination puisse se réintroduire. Pourtant, cette obligation se retrouve dans d'autres législations, dont la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics²⁰, où le programme d'accès à l'égalité en emploi vise non seulement « à augmenter la représentation des personnes faisant partie de chaque groupe [mais aussi] à corriger les pratiques du système d'emploi²¹ ». Dans la LÉS, le recours aux méthodes d'évaluation sans égard au sexe et l'instauration de mesures pour s'assurer que la démarche est exempte de discrimination fondée sur le sexe ne semblent que ponctuelles au programme d'équité salariale (art. 51) et à l'évaluation du maintien²².

Pour ces raisons, nous pensons qu'il est nécessaire d'explorer davantage le lien entre l'équité salariale et la négociation collective, puisque « rien n'indique que les exercices d'équité salariale ne devraient pas être liés aux négociations des prochaines conventions collectives, d'autant plus que les ajustements salariaux féminins sont intégrés à la convention collective des personnes salariées en cause » (Hallée, 2013: 224). Les efforts liés à la réalisation de l'équité salariale en comité²³ devraient objectivement se traduire et se refléter dans les différentes règles de rémunération formalisées *a posteriori* de l'exercice dans la convention collective. L'équité salariale intervient dans un contexte de relations de travail déjà bien ancré, ce qui rend les choses si interdépendantes. Son application serait « subordonnée aux pratiques courantes, aux coutumes, voire aux rituels des relations de travail dans l'entreprise » (Déom et Mercier, 2001 : 54-5). En milieu syndiqué, la convention collective demeure un outil important de régulation (Jalette et Trudeau, 2010), ce qui en fait un support important des règles relatives à l'équité salariale et à la rémunération. La convention collective est la loi des parties (Hébert, 2007 : 3). L'intégration de la méthode d'évaluation utilisée pour l'exercice d'équité salariale ainsi qu'une

18. Voir la note 4.

19. Voir les orientations relatives à l'article 76.1; en ligne : <http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/det-orientations.asp?id=1496>, document consulté le 27 juin 2013. Il est important de préciser que, selon l'art. 76.2, l'employeur peut faire l'évaluation du maintien seul. Il doit cependant en afficher les résultats. Cet affichage montre qu'il a terminé son exercice. Il y a évidemment différentes possibilités de recours et de plaintes de la part des personnes salariées et des associations accréditées qui sont largement similaires à ceux prévus lors de l'exercice d'équité salariale.

20. Voir l'URL suivant : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_2_01/A2_01.html, consulté le 29 juin 2013.

21. C'est nous qui soulignons. Plus précisément, ce programme implique « une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion [et l'introduction] des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires » (art. 13, al. 1 et 4) envers les groupes cibles qui comprennent les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles et ethniques.

22. On précise, dans les orientations de la CÉS pour l'art. 76.1, que « [l]a démarche retenue pour réaliser l'évaluation du maintien doit être exempte de discrimination fondée sur le sexe et être conforme aux bonnes pratiques en matière d'équité salariale. L'employeur doit également s'assurer que toutes les catégories d'emplois comparées sont ou ont été évaluées selon une même méthode d'évaluation et comparées à partir d'un même mode d'estimation des écarts salariaux ». Voir l'URL suivant : <http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/det-orientations.asp?id=1496>, consulté le 1er octobre 2013.

23. Boivin (2010 : 275) fait des comités d'équité salariale un exemple de régime de rapports collectifs de travail. Cette reconnaissance montre l'importance et la responsabilité des comités d'équité comme acteurs collectifs de premier plan dans la définition des conditions de rémunération.



procédure normale d'évaluation pour les nouveaux emplois ou pour les modifications aux emplois existants à la convention collective permettraient d'en faire une procédure continue comme avant et un mécanisme de maintien de l'équité. Ce sont les parties, par la voie de la négociation, qui peuvent le faire et ainsi suppléer à la LÉS. Selon le GTFES, « les révisions d'équité salariale doivent entrer dans les mœurs en tant que partie intégrante du système de rémunération » (2004 : 7).

En conséquence, c'est à partir d'une analyse de contenu des conventions collectives dans les universités, dans la fonction publique et dans les secteurs de la santé et de l'éducation, ainsi que dans certaines grandes villes du Québec²⁴ que nous cherchons à montrer que, dans l'ensemble, l'équité salariale est un objet de négociation collective qui se traduit notamment par des clauses qui résultent des exercices d'équité salariale et qui ont des impacts sur la gestion de la rémunération. Nous nous intéressons à ces secteurs, puisqu'ils sont largement syndiqués et nous y retrouvons beaucoup de CEPF. Nous pouvons également y analyser plus aisément une majorité des conventions collectives, rendant ainsi possible la généralisation des phénomènes, notamment pour le secteur universitaire. Ce dernier fera d'ailleurs l'objet d'une analyse plus détaillée, puisque nous nous intéresserons également à l'ampleur de ces pratiques dans ce secteur et à l'appartenance syndicale comme élément d'influence relatif à l'introduction de ces différentes clauses.

Les résultats du secteur universitaire

Des conventions collectives des universités, nous avons exclu celles où nous avons la certitude de ne retrouver que des CEPM²⁵. Nous n'avons pas non plus comptabilisé les conventions collectives des étudiantes et des étudiants en raison du nombre restreint de catégories d'emplois qui s'y retrouvent. Nos hypothèses consistaient à rendre compte 1) du phénomène de mise à jour de la structure salariale à partir des exercices d'équité salariale et 2) du phénomène d'intégration des méthodes ayant servi à réaliser l'équité salariale ainsi que 3) des règles permettant l'évaluation du maintien en continu de l'équité salariale à l'intérieur des différentes conventions collectives.

Portrait général des universités du Québec

Parmi l'ensemble des conventions collectives analysées en vigueur dans les universités, 78 %, c'est-à-dire celles de 14 universités sur 18, comprennent une ou des dispositions d'équité salariale (évaluation des emplois, plan d'évaluation sans égard au sexe, lettre d'entente touchant des objets relatifs à l'équité salariale, mise à jour de la structure salariale, modalités d'évaluation des emplois, suivi du programme d'équité salariale, maintien du programme de l'équité salariale)²⁶.

Sur les 14 universités, 71 % disposent d'un ou de plusieurs manuels d'évaluation de fonctions²⁷ qui se veulent en quelque sorte des procédures qui décrivent le processus d'évaluation des emplois, les responsabilités ainsi que le rôle du comité paritaire d'évaluation, le mécanisme de détermination de la valeur relative des emplois et la répartition des emplois dans une classe salariale à l'intérieur de laquelle ils ont la même rémunération²⁸, et

24. La consultation des différentes conventions collectives a été réalisée avec le système Corail du ministère du Travail, disponible à l'adresse Internet suivante : <https://www.corail.gouv.qc.ca/abonnement/acceder.do>. Nous avons également eu recours aux différents sites Web des universités, des comités patronaux de négociation du secteur parapublic, du Conseil du Trésor et des municipalités. Les conventions collectives consultées sont celles qui sont disponibles; il est donc possible que nous ne disposions pas de la dernière version. Il est ainsi concevable que les résultats soient plus favorables étant donné que de nouvelles clauses relatives aux exercices d'équité salariale pourraient s'y retrouver. Il est aussi envisageable que des effets ne se retrouvent pas nécessairement dans les conventions collectives, mais dans les affichages, notamment ceux de l'évaluation du maintien.

25. Notamment, les conventions collectives du personnel enseignant (professeurs et chargés de cours).

26. Notons qu'aucune université anglophone n'a de clauses d'équité salariale dans ses conventions collectives.

27. Dans certaines universités, cette procédure est appelée « mécanisme de rémunération ».

28. Les classes salariales avec les échelles et les taux de salaire associés forment la structure salariale que nous retrouvons dans toutes les conventions collectives.



d'un ou plusieurs plans d'évaluation des fonctions²⁹ sans égard au sexe. Sur 31 conventions collectives, 13 incluent des manuels et des plans d'évaluation des emplois (42 %). Pas moins de 55 % des conventions collectives (11) qui prévoient des méthodes d'évaluation sans égard au sexe sont négociées par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), 15 % (2) par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et 0,8 % (1) par un syndicat indépendant.

Neuf universités proposent des lettres d'entente qui ont un rapport avec l'équité salariale. En outre, dans les neuf lettres d'entente³⁰, on en compte deux qui font mention explicitement de la réalisation de l'équité interne *a posteriori* de l'équité salariale, trois qui abordent l'introduction d'une nouvelle structure salariale à la suite de l'exercice d'équité salariale³¹, une qui mentionne la création d'un comité paritaire afin d'assurer le maintien de l'équité salariale, une qui fait état de la poursuite des travaux d'équité salariale, une autre qui souligne l'ajustement et les regroupements de la nouvelle structure des emplois de bureau aux travaux d'équité salariale et, enfin, une lettre qui mentionne les outils utilisés lors de l'exercice d'équité salariale pour évaluer, notamment, des fonctions de professionnels. On compte même une lettre qui traite de l'effet de l'exercice d'équité salariale sur les compétences nécessaires à l'exercice des emplois. Voici le tableau 1, qui présente les différentes conventions collectives et les dispositions se rattachant à l'équité salariale :

29. Nous retrouvons souvent des confusions sémantiques quant à la qualification de la méthode d'évaluation. Dans un exercice d'équité salariale ou d'équité interne, il est plus approprié de parler d'« évaluation des emplois » plutôt que de « fonction » (regroupement de tâches) ou de « poste » (il peut y avoir plusieurs postes dans un emploi).
30. Bien que nous retrouvions la mention « dès que les travaux d'équité salariale seront terminés », trois lettres d'entente n'ont pas été retenues, puisque leur libellé ne permettait pas de savoir exactement ce que les parties voulaient faire. Il faudra poursuivre les investigations auprès des parties pour en savoir plus.
31. Notamment, la lettre d'entente n° 11 entre l'Université de Sherbrooke et le syndicat des employés de soutien de l'Université de Sherbrooke présente un texte formulé comme suit : « Implantation d'une nouvelle structure salariale assurant une équité interne entre les personnes salariées de soutien ».

Tableau 1

Compilation des conventions collectives du secteur universitaire, des clauses et lettres d'entente relatives à l'équité salariale

| Université | Syndicat | Manuels et plans d'évaluation | Lettres d'entente |
|--|--|-------------------------------|-------------------|
| Université Laval | Syndicat des employés et employées de l'Université Laval SCFP, 2006-2011 ³² Association du personnel administratif professionnel de l'Université Laval, 2011-2014 | x | x |
| Université de Montréal | Le syndicat des employés d'entretien de l'Université de Montréal, section locale 1186 SCFP-FTQ, 2011-2014 ³³ Le syndicat des employés de l'Université de Montréal (bureau, tech. etc.), section locale 1244 SCFP-FTQ, 2006-2010 ³⁴ Syndicat représentant les techniciens en mécanique du bâtiment, section locale 4338 SCFP-FTQ, 2012-2015 Syndicat des employés de la recherche de l'Université de Montréal, 2010-2013 | x x | x |
| Université de Sherbrooke | Le syndicat des employées et employés de soutien de l'Université de Sherbrooke, échéance 2015 Association du personnel administratif et professionnel de l'Université de Sherbrooke (unité A), 2011-2015 Association du personnel administratif et professionnel de l'Université de Sherbrooke (unité B), 2012-2016 | x | x |
| École nationale d'administration publique | Le SCFP-FTQ section locale 4574, 2007-2010 (100 membres ³⁵) | | x |
| Institut national de la recherche scientifique | Le syndicat des employés de soutien de l'INRS, section locale 1733 du SCFP, 2008-2012 (119 membres) Le syndicat des chercheurs de l'Université du Québec (SCUQ-CSN), 2009-2012 (250 membres) | | x |
| Université du Québec à Trois-Rivières | Le syndicat des employées et employés de l'UQTR, section locale 1800 du SCFP, 2008-2013 (490 membres) Syndicat du personnel professionnel de l'UQTR, 2009-2014 (489 membres) | x | |

32. Le premier affichage de l'évaluation du maintien fait état de modifications à la structure salariale et de l'établissement de l'équité interne. Voir l'URL suivant : https://www.rh.ulaval.ca/files/content/sites/rh/files/files/documents/perso_admin/soutien/equite_salariale/affichage_maintien_equite_salariale_seul_2010.pdf, consulté le 30 juin 2013. Fait important à souligner, il semble que le maintien de l'équité salariale se fasse en continu et par un comité paritaire, comme le montre l'énoncé suivant : « Le Comité paritaire d'évaluation a le rôle d'évaluer toutes les demandes qui lui sont soumises. Le maintien de l'équité salariale se fait via ces évaluations ». Voir précisément l'URL suivant : <https://www.rh.ulaval.ca/cms/site/rh/page94300.html>, consulté le 30 juin 2013.
33. Même s'il n'y a pas de CEPF dans ce programme d'équité salariale, nous avons quand même retenu cette convention collective, puisqu'elle contient un manuel et un plan d'évaluation sans égard au sexe.
34. C'est un comité paritaire de maintien de l'équité salariale qui a réalisé l'évaluation du maintien. Voir l'URL suivant : http://www.drh.umontreal.ca/documents/equite_salarial/maintien_equite_salariale-1244-nouvel_affichage.pdf, consulté le 30 juin.
35. Pour le nombre de membres couverts et les catégories visées par les unités d'accréditation des universités inclus dans le réseau de l'Université du Québec, le lecteur pourra consulter ce document : Université du Québec, 2013. *État de la syndicalisation des personnels dans le réseau de l'Université du Québec*, Direction des relations du travail et de la rémunération globale, 37 p., disponible sur le site Internet suivant : <http://www.uquebec.ca/dtr/syndicalisation-libelles.pdf>



| Université | Syndicat | Manuels et plans d'évaluation | Lettres d'entente |
|---|---|-------------------------------|-------------------|
| TELUQ | Le SFCP, section locale 2051, 2008-2010 (renouvellement jusqu'en 2014) (325 membres) | x | |
| Université du Québec à Chicoutimi | Le syndicat des professionnelles et professionnels de l'UQAC, 2009-2014 (178 membres) Le syndicat des professionnelles et professionnels de recherche de l'UQAC, 2009-2014 ³⁶ Le SFCP, section locale 1574, 2008-2013 (242 membres) Les employés de soutien adm., métiers et tech. de rech., SFCP section locale 1574, 2011-2014 ³⁷ | x | x |
| Université du Québec en Outaouais | Le syndicat du personnel de soutien SPSUQO/CSQ, 2009-2014 (199 membres) Le syndicat du groupe professionnel de l'UQO, 2009-2014 (105 membres) | x | x |
| Université du Québec à Montréal | Le syndicat des employées et employés de l'UQAM, section locale 1294 SFCP, 2009-2012 (2 570 membres) Le syndicat des employés, employées du centre sportif, section locale 1294-1 SFCP, 2010 (128 membres) L'alliance internationale des empl. de scène de théâtre, tech. de l'image, artistes et métiers connexes des États-Unis et du Canada, section locale 56 (IATSE), 2010-2013 (14 membres) L'alliance internationale des empl. de scène de théâtre et de cinéma des États-Unis et du Canada, section locale 262 (IATSE), 2012-2015 (16 membres) | x | |
| Université du Québec à Rimouski | Le SFCP, section locale 1575, 2008-2012 (438 membres) | x | x |
| Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue | Le syndicat du personnel professionnel de l'UQAT, 2009-2014 (85 membres) Syndicat du personnel de soutien de l'UQAT affilié à la CSQ, 2008-2013 (111 membres) | x | x |
| École Polytechnique de Montréal | Le syndicat du personnel d'entretien et de métiers de l'École Polytechnique, section locale 1737 SFCP, 2007-2012 Le syndicat des employés de bureau de l'École Polytechnique, section locale 1604 SFCP, 2003-2007 | x x | |
| École de Technologie Supérieure | Le SFCP de l'École de Technologie Supérieure, section locale 3187, 2008-2012 (490 membres) | | |

36. C'est une convention collective distincte qui couvre le personnel de recherche (Université du Québec, 2013 : 7). Le nombre d'adhérents est comptabilisé dans le chiffre de la convention collective précédente.

37. C'est une convention collective distincte qui couvre le personnel de recherche (Université du Québec, 2013 : 4). Le nombre est également comptabilisé dans la convention précédente.



Analyse du secteur universitaire

Tout d'abord, soulignons que les clauses relatives à l'équité salariale touchent principalement des emplois dans les catégories des techniques, du bureau et des services. Ces catégories sont les plus susceptibles de compter un nombre important de CEPF (Legault et Ouellette, 2013). Elles regroupent aussi une panoplie d'emplois diversifiés. Nous constatons l'importance de l'enjeu de l'équité salariale pour ces emplois qui reflètent une certaine ségrégation professionnelle³⁸ (Legault et Ouellette, 2013). Mentionnons que ces emplois sont largement représentatifs du travail associé aux emplois féminins.

L'hypothèse de la mise à jour de la structure salariale à partir des exercices d'équité salariale est confirmée formellement pour trois lettres d'entente. De surcroît, en plus de l'information diffusée dans un des affichages repérés³⁹, deux lettres d'entente se réfèrent en plus au principe d'équité interne *a posteriori* de l'exercice d'équité salariale. Nous mentionnions déjà le fait qu'« [a]juster la structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale à l'intérieur de la convention collective permettrait de sécuriser les anticipations et de répartir plus équitablement les salaires. Cette formalisation assurerait [en plus] une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins aux objectifs de l'organisation, sans ignorer [les bénéficiaires⁴⁰] de la correction des écarts salariaux pour les titulaires d'emplois masculins qui n'ont pas bénéficié des ajustements que les exercices d'équité salariale révèlent » (Hallée, 2013 : 224). Pour les unités d'accréditation concernées, cela permet de (ré)introduire une cohérence interne. Cette pratique atténuerait la possibilité de recourir à deux systèmes de rémunération en parallèle qui pourraient avoir comme effet d'accroître les écarts entre les CEPM et les CEPF, et risquer de voir réapparaître une discrimination salariale. En rémunération, il est techniquement et objectivement plus facile d'assurer une continuité en utilisant les mêmes règles de détermination des salaires pour les exercices d'équité salariale, de maintien et d'équité interne. C'est l'imbrication de l'équité salariale à la gestion de la rémunération (Hallée, 2013).

Aussi, l'intégration des méthodes ayant servi à réaliser l'équité salariale (hypothèse 2) et de règles à l'intérieur des différentes conventions collectives permettant l'évaluation du maintien en continu de l'équité salariale (hypothèse 3) se retrouve dans plusieurs conventions collectives. Cette intégration concerne non seulement le maintien en continu, mais également la gestion de la rémunération, un des objets de cet article. Dorénavant, la rémunération pour ces catégories d'emplois sera déterminée à partir des outils « équité ». Certes, ce ne sont pas la majorité des conventions collectives qui contiennent ces différentes clauses. Toutefois, elles couvrent un nombre important d'emplois, de CEPF et, conséquemment, de femmes.

Nos données suggèrent que le phénomène pourrait être lié à la présence importante du SCFP dans le secteur universitaire et à ses orientations comme objet de négociation. Ce syndicat affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) détient une expertise importante en matière d'équité salariale et d'évaluation des emplois, étant partie instigateur des premiers exercices d'équité salariale bien avant l'entrée en vigueur de la LÉS. Il pourrait aussi s'agir d'un phénomène que nous évoquions plus tôt et qui consiste à reproduire, par un même syndicat, les mêmes éléments d'une convention collective à l'autre pour un même secteur (Hallée, 2011).

38. La ségrégation professionnelle est liée à la concentration, dans ce cas-ci de femmes, dans un nombre restreint d'emplois où elles sont largement majoritaires. Hormis la question des choix individuels que nous n'aborderons pas dans ce document, mais qui pourrait faire l'objet d'un débat pertinent, c'est notamment ce phénomène que tente d'atténuer les programmes d'équité en emploi.

39. Voir la note 32. À noter que les affichages ne sont pas tous disponibles sur les sites Internet des universités.

40. Voir la note 7.



C'est une forme d'équité externe⁴¹, une uniformisation des conditions de travail pour des catégories d'emplois équivalentes dans des organisations similaires d'un même secteur. Regardons maintenant la situation du côté de la fonction publique et parapublique⁴².

Portrait général dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ainsi que dans la fonction publique

Un nombre important de conventions collectives dans le secteur de l'éducation (collégial, commissions scolaires francophones et anglophones) et la majorité des conventions collectives dans le secteur de la santé et des services sociaux incluent une lettre d'entente largement similaire touchant la réalisation de la relativité salariale et la création d'un comité pour accomplir les travaux. À noter que le personnel enseignant n'est pas visé. Cette lettre d'entente ou, dans le secteur de la santé, « lettre d'intention », résulte d'une action concertée en impliquant la majorité des syndicats, notamment l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la CSQ, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le SCFP et la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). La lettre fait état de l'identification et de l'évaluation des catégories mixtes⁴³ et précise que « [l]es parties entameront les discussions sur les ajustements salariaux qui pourraient découler des relativités salariales après la réalisation du maintien de l'équité salariale, et ce, en tenant compte des principes et modalités convenus entre les parties⁴⁴ ». Or, malgré le fait que l'on ne fait mention que de l'évaluation des catégories mixtes, l'exercice pourrait très bien mener à des ajustements pour les CEPM et conduire à un exercice d'équité interne afin d'assurer une cohérence entre les différentes catégories d'emplois, si nous prenons en considération que le concept de « relativité salariale » s'assimile à un exercice d'équité interne.

Par ailleurs, nous retrouvons, pour les enseignants, les employés de soutien et les professionnels des collèges et des commissions scolaires francophones et anglophones, une entente sur le maintien de l'équité salariale qui modifie les dispositions relatives à la rémunération dans les conventions collectives en changeant les taux associés à certains emplois sujets à un ajustement.

Précisons enfin qu'il n'y a aucune mention, dans les conventions collectives, de manuels ou de plans d'évaluation sans égard au sexe. Nous pensons toutefois que l'évaluation des catégories mixtes et la réalisation de la relativité salariale seront accomplies à partir de la méthode d'évaluation qui a permis de réaliser le programme d'équité salariale. Enfin, nos recherches dans les différentes conventions collectives des fonctionnaires, professionnels et ouvriers de la fonction publique n'ont pas permis de déceler des clauses, dispositions ou lettres d'entente portant sur la relativité salariale ni de manuels ou plans d'évaluation sans égard au sexe. Il y a, çà et là, quelques

41. C'est un autre type d'équité que nous ne traiterons pas, mais qui consiste à établir la rémunération en fonction du « marché » de référence, c'est-à-dire ce qu'offrent les autres organisations de même taille et du même secteur pour des emplois similaires (Saint-Onge et Thériault, 2006; Milkovich et Newman, 2002). Aucun employeur ne gère sa rémunération en ignorant complètement son marché de référence (Saint-Onge et Thériault, 2006 : 73). Qui plus est, le rapprochement entre entreprises similaires est une pratique que nous retrouvons également dans la négociation de conventions collectives (Hébert, 1992; Tremblay, 2006). En ce sens, la convention collective peut devenir un excellent moyen de régulation pour les parties. Également, si toutes les organisations réalisaient adéquatement l'exercice, l'équité salariale pourrait devenir une norme de comparaison objective du « marché ».
42. Il est important de préciser que l'équité salariale a fait l'objet d'un programme unique pour les personnes salariées des secteurs de la santé, des services sociaux et de l'éducation, que l'on associe au secteur parapublic (art. 3, al. 3). Toutefois, pour le personnel cadre, les programmes d'équité salariale étaient distincts. Ainsi, « [p]our les salariés de l'entreprise de ce secteur qui ne sont pas représentés par des associations accréditées, deux programmes sont établis, l'un pour les collèges et les commissions scolaires, l'autre pour les établissements » (art.11, 3^e paragraphe).
43. Il n'est pas requis d'évaluer les catégories mixtes, neutres ou sans prédominance dans la LÉS.
44. Voir à cet égard une lettre type du secteur de la santé disponible à l'adresse Internet suivante : <http://www.cpnsss.gouv.qc.ca/download.php?f=3f459e5e7719a7a66efe55ce892f651d> et une autre provenant du secteur de l'éducation : <http://www.cpn.gouv.qc.ca/cpn/cf/conventions-collectives/personnel-de-soutien-2010-2015/s6-feesp-csn/>, consultées le 2 juillet 2013.



références éparses à l'équité et à la relativité salariales, mais sans grand intérêt pour nos objets de recherche, car elles ne permettent pas de conclure quoi que ce soit.

Analyse des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ainsi que de la fonction publique

Dans ces secteurs, des investigations supplémentaires seront nécessaires pour connaître la portée véritable du concept de relativité salariale. Cet exercice conduira-t-il à la mise à jour de la structure salariale? Cette possibilité dépendra de la portée que donneront les parties à l'exercice de relativité salariale. Le libellé sous-tend une certaine marge de manœuvre quant à l'ampleur de l'exercice qui dépendra certainement de la négociation des parties à l'intérieur du comité⁴⁵. Aussi, il y aurait peut-être lieu d'anticiper un effet sur les prochaines négociations, soit la formalisation dans la convention collective, le cas échéant, des ajustements consentis au terme des exercices de relativité salariale, ou d'y voir des freins aux augmentations statutaires consenties, étant donné les sommes qui pourraient être octroyées pour l'exercice de relativité salariale. En clair, l'équité salariale et les suites qui seront données sont et seront potentiellement des objets de négociation.

Par ailleurs, nous soulignons qu'il n'y a, pour le moment, aucune trace de l'intégration des méthodes ayant servi à réaliser l'équité salariale ni de règles permettant l'évaluation du maintien en continu de l'équité salariale à l'intérieur des différentes conventions collectives. Nous nous interrogeons sur la place que prendront les règles relatives à l'équité salariale dans la gestion de la rémunération à venir et par rapport aux futurs exercices de classification. Assisterons-nous à l'utilisation de deux systèmes de rémunération en parallèle? Enfin, nous constatons que les lettres d'entente n'incluent pas les autres syndicats du secteur parapublic, notamment la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). Il sera intéressant d'analyser les actions du Conseil du Trésor à cet égard. Sera-t-il tenté d'étendre l'exercice à l'ensemble des salariés par souci de cohérence? Qu'en est-il maintenant dans le monde municipal?

Portrait général des grandes municipalités québécoises

Pour ce qui est des grandes villes du Québec, nous avons retenu les municipalités de Sherbrooke, Saguenay, Québec, Trois-Rivières, Lévis, Longueuil, Laval et Montréal. Étant donné le nombre important de conventions collectives et le travail monastique que cette analyse pourrait requérir, nous n'avons parcouru que les conventions collectives des salariés professionnels, des cols bleus et des cols blancs, les plus susceptibles de prévoir des dispositions relatives à l'équité salariale, en écartant celles dont les salariés sont exclus de l'application de la LÉS, comme celles des policiers et des pompiers, ainsi que les conventions collectives regroupant peu de catégories d'emplois, comme celles des brigadiers scolaires et du personnel des activités aquatiques. Nous ne pouvons évidemment pas obtenir le même niveau d'analyse que pour les universités et la fonction publique. Toutefois, ce sont des conventions collectives représentatives de la majorité des emplois que nous retrouvons dans les municipalités. Nous présentons les données sous forme de tableau, pour en faire une analyse globale par la suite.

45. La négociation des parties a d'ailleurs déjà été constatée dans les comités d'équité salariale observés dans notre thèse de doctorat (Hallée, 2011).

Tableau 2

Compilation de conventions collectives du secteur municipal, des clauses et lettres d'entente relatives à l'équité salariale

| Municipalité | Syndicat | Procédures ou processus d'évaluation | Plans d'évacuation | Lettres d'entente | Mise à jour ou nouvelle structure salariale |
|--------------|--|--------------------------------------|--------------------|-------------------|---|
| Sherbrooke | Cols bleus SCFP, section locale 2729, 459 personnes salariées, 2008-2014 | | x | x ⁴⁶ | x |
| | Les travailleurs et travailleuses d'Hydro-Sherbrooke, SCFP, section locale 1114, 115 personnes salariées, 2009-2011 | x | x | | x |
| | Cols blancs et professionnels, Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA), 493 personnes salariées, 2011-2014 | x | | | |
| Saguenay | Cols blancs SCFP, section locale 2466, 254 personnes salariées, 2008-2012 | x | x | x ⁴⁷ | |
| | Employés municipaux affiliés à la CSN, 420 personnes salariées, 2008-2012 | x | | x ⁴⁸ | |
| Québec | Syndicat du personnel occasionnel du Québec, FISA, 590 personnes salariées, 29/01/2010-31/12/2010 | x | x | | x |
| | Syndicat des employés municipaux du Québec, cols blancs occasionnels, FISA, 131 personnes salariées, 17/03/2010-31/12/2010 | | | | |
| | Alliance des professionnels et des professionnelles de la Ville de Québec, 421 personnes salariées, indépendant-local, 09/07/2009-31/12/2010 | x | | x ⁴⁹ | x ⁵⁰ |
| | Syndicat des employés manuels de la Ville de Québec, section locale 1638, SCFP, 1435 ou 1397 personnes salariées, 28/05/2009-31/12/2010 | x | | | |
| | Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec, FISA, cols blancs, 1863 personnes salariées, 28/05/2009-31/12/2010 | x | | | x ⁵¹ |

46. Il s'agit d'une lettre d'entente sur les « Règles d'intégration à la grille salariale découlant du nouveau plan d'évaluation ».

47. Une lettre d'entente qui fait référence à la mise en place du nouveau plan concernant l'équité salariale.

48. C'est plutôt une annexe qui fait référence à l'application d'un nouveau plan d'évaluation qui sera introduit par une lettre d'entente et qui remplace l'ancien, contenu dans l'annexe.

49. Lettre d'entente prévoyant le mandat d'évaluation à réaliser, la réalisation de l'équité salariale, l'implantation d'un plan respectant les dispositions de la LÉS, procédure de griefs, comité paritaire, etc.

50. Promesse de discussion sur la pertinence des échelles salariales une fois le processus d'évaluation et d'équité salariale complété.

51. Art. 15.03, e) « À compter du 1^{er} janvier 2010, il y a application d'une nouvelle structure salariale découlant de la mise à jour de la courbe salariale et de l'utilisation d'une courbe de type polynôme de 2^e degré qui assure le maintien de l'équité salariale pour la durée de la présente convention. »



| Municipalité | Syndicat | Procédures ou processus d'évaluation | Plans d'évacuation | Lettres d'entente | Mise à jour ou nouvelle structure salariale |
|----------------|---|--------------------------------------|--------------------|-------------------|---|
| Trois-Rivières | Syndicat des employés manuels de la Ville de Trois-Rivières, FISA, 179 personnes salariées, 2010-2015 | x | | x ⁵² | x |
| | Syndicat des fonctionnaires de la Ville de Trois-Rivières, SCFP, section locale 3423, 247 personnes salariées, 2011-2015 | x | | x ⁵³ | |
| Lévis | Syndicat des employés municipaux de Lévis, SCFP, section locale 2334, 527 personnes salariées, 2011-2014 | | | | x |
| | SCFP, section locale 2927, cols blancs, 624 personnes salariées, 2012 ententes sur le renouvellement de la durée pour 35 mois | x | x | | |
| | SCFP, section locale 2927, professionnels, 100 personnes salariées, 2011-2014 | x | x | | |
| Longueuil | Les syndicats regroupés des employés municipaux (SREM) du SCFP, section locale 306, employés de bureau, techniciens, professionnels ainsi que les brigadiers scolaires, 1025 personnes salariées, 2010-2015 | x ⁵⁴ | x | | x |
| | SCFP, cols bleus, section locale 307, 600 personnes salariées, 2009-? | x | | | |
| Laval | Syndicat des cols bleus de la Ville de Laval inc., SCFP, section locale 4545, 646 personnes salariées, 2012-2015 | x | x | | |
| | Le Syndicat des employés de bureau en service technique et professionnel de la Ville de Laval, SCFP, section locale 1113, 684 personnes salariées, 2010-2013 | x | x ⁵⁵ | x | x ⁵⁶ |

52. Lettre d'entente relative à l'évaluation des emplois dans le cadre d'un exercice d'équité et de relativité salariales et l'implantation d'une nouvelle structure qui résulte des exercices d'équité et de relativité salariales.

53. Lettre d'entente touchant l'évaluation des emplois qui mentionne que les parties conviennent d'utiliser le plan d'évaluation élaboré par le comité d'équité salariale et de maintenir un comité paritaire d'évaluation.

54. Le mécanisme d'évaluation des fonctions et de rémunération tel qu'il est décrit fait notamment état d'un comité d'évaluation de fonctions et de maintien de l'équité salariale. Il a pour mandat de « voir à l'application du plan d'évaluation lors de la création d'une nouvelle fonction ou de la modification d'une fonction existante et de discuter de l'omission de tâches dans la description de fonction [et] de traiter toute demande relative au maintien de l'équité salariale» (art. 36.0, al. 3).

55. « L'évaluation, la réévaluation et le classement d'une nouvelle fonction ou de toute fonction modifiée sont réalisés selon le plan d'évaluation des fonctions – emplois de bureau ». À compter du 1^{er} janvier 2011, l'évaluation, la réévaluation et le classement d'une nouvelle fonction ou de toute fonction modifiée seront réalisés selon le nouveau plan d'évaluation des fonctions – emplois de bureau sans égard au sexe et constitue un outil de gestion permettant le maintien de l'équité salariale » (art. 28.03, a).

56. « [L]’implantation de la nouvelle structure salariale au 1^{er} janvier 2011 », Lettre d'entente n° 11, p. 212.



| Municipalité | Syndicat | Procédures ou processus d'évaluation | Plans d'évacuation | Lettres d'entente | Mise à jour ou nouvelle structure salariale |
|------------------------|--|--------------------------------------|--------------------|-------------------|---|
| Montréal ⁵⁷ | Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal, SCFP, section locale 301, 5806 personnes salariées, 2012-2017 ⁵⁸ | x | | | |
| | Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal, SCFP ⁵⁹ , 10 000 personnes salariées, 2008-2010, 2011-? | x | | | |
| | Le Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal, 1 400 personnes salariées, 2009-2010 | | | | |

Analyse des conventions collectives des grandes municipalités

La plupart des conventions collectives prévoient une procédure d'évaluation qui existait probablement bien avant la LÉS et des comités paritaires d'évaluation qui ont muté en comité de maintien de l'équité salariale, pour certains cas, ou se sont vu ajouter la responsabilité de l'évaluation du maintien, pour d'autres cas. Un nombre important de conventions collectives prévoient un plan d'évaluation sans égard au sexe ou qui respecte l'équité salariale. Plusieurs lettres d'entente font état de règles relatives à l'équité salariale, de l'implantation de plans respectant la LÉS, de la mise en place d'une nouvelle structure salariale, etc. Enfin, 41 % des conventions collectives retenues ont des dispositions qui traitent spécifiquement de la mise à jour de la structure salariale. Dans le secteur municipal, l'équité salariale est un enjeu et une préoccupation qui imprègne la gestion de la rémunération pour certains salariés cols blancs, cols bleus et professionnels. Il va sans dire qu'il existe sûrement des règles relatives à l'équité salariale qui ne sont pas conventionnées.

Analyse générale

D'emblée, l'équité salariale est un objet de négociation et une thématique d'importance dans le régime des relations de travail du secteur public étant donné ses effets sur les conditions salariales du personnel syndiqué. Comme pour les autres lois du travail, la LÉS est une loi fragmentaire et lacunaire qui doit « être complétée et bonifiée par les parties » (Brière, 2002 : 160). Dans le célèbre jugement sur l'inconstitutionnalité du chapitre

57. Nous ne prenons en considération que la convention collective de la ville centre. Nous savons également que les villes reconstituées avaient pour obligation de réaliser des programmes distincts de la ville centre. Voir l'URL suivant : <http://sfmm.turbulent.ca/docs/sizes/4d0951ecf1406/source/Equite-salariale---novembre-2010.pdf>

58. Cette convention collective, bien que présente dans le système Corail, ne semble pas avoir encore été numérisée. Nous avons dû consulter celle qui venait à échéance en 2012.

59. Selon l'affichage, les travaux relatifs au programme d'équité salariale se sont terminés le 3 février 2011. Il est donc normal que nous ne retrouvions pas de clauses post-exercice. Voir l'avis d'affichage du SCFP : <http://www.sfmm429.qc.ca/docs/sizes/4f2be0fbc5d99/source/Equite-salariale---fin-des-travaux-de-l-equite-salariale.pdf> et l'affichage de la Ville de Montréal : <http://fr.scribd.com/doc/45986950/Deuxieme-Affichage-Equite-Salariale-Col-blanc-23-12-2010>.



IX de la LÉS⁶⁰, la juge Julien (2004 : 331) y allait d'un commentaire similaire en précisant qu'il « est inévitable et même souhaité que des aspects soient précisés et développés par les parties dans le contexte particulier de chaque entreprise ». C'est ce que nous observons lorsque les parties prolongent « ce qui a été discuté et accompli [...] en comité d'équité salariale » (Hallée, 2013 : 219) dans la convention collective qui les assujettit.

Cependant, nous savons que la possibilité de demander un programme distinct peut conduire au maintien d'une discrimination salariale dans l'entreprise, dans la mesure où celle-ci atténue la possibilité de comparaison entre les unités d'accréditation qui ne regroupent que des cols bleus majoritairement masculins et des unités d'accréditation qui ne regroupent que des cols blancs majoritairement féminins (Chicha, 2011; Legault et Ouellette, 2013). Cette problématique de programmes distincts ne se corrige pas avec l'évaluation du maintien, puisqu'il est mentionné, dans les orientations de la Commission de l'équité salariale, que « [l]orsque plusieurs programmes d'équité salariale ont été complétés dans une entreprise, le maintien de l'équité est évalué de façon distincte pour chacun de ces programmes⁶¹ ».

Mais ce n'est pas tout. Eu égard à la gestion de la rémunération, il y a aussi les effets collatéraux que pose la multiplication des exercices distincts d'équité salariale et d'équité interne. Nous évoquons des problèmes potentiels de cohérence interne et d'équité entre unités d'accréditation et catégories professionnelles. Ainsi, des ajustements chez l'un pourraient conduire à des perceptions d'iniquité pour d'autres catégories. Ce sont des effets à rebours qu'il ne faut pas sous-estimer. C'est une problématique d'équité interne et de cohérence d'ensemble de la rémunération de l'entreprise que l'employeur aura à gérer et, potentiellement, à corriger. D'autres problématiques sont à prévoir. Il y a notamment les modifications de l'écart salarial entre les employés syndiqués et non syndiqués de l'entreprise, notamment les cadres. Les augmentations consenties aux salariés syndiqués sont susceptibles d'influer sur la rémunération des cadres, surtout ceux de premier niveau. L'employeur pourrait devoir préserver un écart de salaire raisonnable⁶² entre ces catégories à des fins de progression de carrière et de rétention, d'autant plus que les heures supplémentaires des cadres ne sont souvent pas rémunérées. Ce sont des effets généraux de cohérence que l'employeur devra prendre en considération, compte tenu des principes d'équité (Milkovich et Newman, 2002; Milkovich, Newman et al., 2010; Saint-Onge et Thériault, 2006).

En rémunération, l'équité est une « question de perception que l'employeur s'efforce de satisfaire au mieux pour favoriser l'atteinte, entre autres, d'objectifs tels que l'embauche, le maintien et la mobilisation du personnel » (Hallée, 2004 : 7). Les perceptions n'échappent pas aux jugements relatifs à l'équité, ce qui fait qu'il demeure tout aussi important d'adopter un processus de décision équitable que de prendre des décisions justes (Saint-Onge et Thériault, 2006; Milkovich et Newman, 2002). Dans ce contexte, les dirigeants doivent

60. Le chapitre IX de la LÉS créait un régime d'exception pour les entreprises qui avaient en place un programme d'équité salariale ou de relativité salariale avant l'adoption de la Loi du 21 novembre 1996. Les entreprises en question devaient soumettre leur programme à l'analyse de la Commission de l'équité salariale et, s'il répondait aux critères beaucoup plus succincts prévus au chapitre IX, l'employeur n'avait pas à recommencer une nouvelle démarche conforme au régime général de la Loi. Or, selon l'argumentaire des parties plaignantes, ce chapitre était dépourvu des garanties prévues au régime général alors qu'elles sont indispensables à la détermination et à la correction des écarts salariaux. En outre, les personnes salariées y avaient droit de participation limitée; elles étaient pratiquement écartées du processus de vérification du programme soumis par l'employeur et elles n'avaient aucun recours à son encontre. 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.

61. Voir l'URL suivant : <http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/det-orientations.asp?id=1496>, consulté le 4 juillet 2013.

62. Sur cette problématique, il n'y a pas de règles formelles. Selon Milkovich, Newman et al. (2005 : 300; 2014 : 488), la différence entre le personnel d'encadrement et les personnes salariées subordonnées serait de 5 à 30 %. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, cet écart est d'au moins 10 %. Ainsi, dans le *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux*, art. 24, il est mentionné que l'écart salarial entre le cadre et sa profession « est fixé à 110 % du taux maximum de l'échelle de salaire en vigueur incluant la rémunération additionnelle reliée à la formation postsecondaire [...] pour sa profession ». Voir l'URL suivant : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/S_4_2/S4_2R5_1.HTM, consulté le 27 juin 2013. Les données de l'ISQ montrent qu'en 2012, les gestionnaires du secteur public auraient un salaire hebdomadaire en moyenne de 29,06 % supérieur à celui des professionnels (2013a); l'écart serait de 15,01 % dans le secteur privé (2013b).



gérer les systèmes de rémunération de façon à réduire l'insatisfaction relative à la détermination du salaire ou « le sentiment d'iniquité que le salaire versé peut engendrer » (Hallée, 2004 : 6-7).

Ainsi, la perception de justice est largement influencée par les procédures qu'utilise l'organisation pour prendre des décisions et effectuer des changements (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975). Ce principe de « justice procédurale », que d'autres appellent « équité de processus » (Saint-Onge et Thériault, 2006), fait référence à l'importance du processus de prise de décision qui se révèle tout aussi crucial que le résultat, lequel renvoie à la théorie de l'équité. C'est l'évaluation par les salariés du ratio contribution/rétribution, c'est-à-dire la comparaison qui permet d'estimer dans quelle mesure la distribution des ressources offertes leur apparaît juste par rapport à leur contribution personnelle et comparativement aux rétributions et ressources offertes aux autres employés (Adams, 1965; Deutch, 1975).

Compte tenu de l'importance accordée à la justice procédurale, l'incorporation des règles « équitables » de détermination des salaires à la convention collective satisfait les critères normatifs de Leventhal (1980: 40-42) qui renvoient 1) à l'uniformité dans l'application de la procédure d'établissement de la rémunération, 2) à l'impartialité et la suppression des biais, 3) à la présence de mécanismes d'appels nécessaires, 4) à la participation des personnes salariées ou de leurs représentants dans la procédure 5) à la nécessité de reposer sur une information valide, exacte et partagée. Qui plus est, la convention collective est un des instruments par excellence en contexte syndiqué pour sécuriser les anticipations des personnes salariées (Hallée, 2012) et, ainsi, favoriser un futur exempt de discrimination salariale (Hallée, 2011, 2013).

Sans en faire un développement en profondeur, puisque cette thématique pourrait faire, à elle seule, l'objet d'un article, ces principes d'équité peuvent, malgré tout, entrer en contradiction avec la notion de pouvoir et de rapport de force que nous retrouvons en négociation⁶³ ou dans une situation de pénurie réelle⁶⁴ ou artificielle créée par le contrôle de l'offre de la main-d'œuvre⁶⁵. Ainsi, une unité d'accréditation ou une catégorie professionnelle peut imposer un règlement salarial susceptible de paraître inéquitable pour d'autres catégories.

63. Malgré la présence de ces principes objectifs et normatifs, il ne faut pas s'y méprendre : la négociation n'est pas sans rapport avec l'équité salariale (GTFES, 2004; Hallée, 2011). La juge Julien de la Cour supérieure (2004 : 331) évoquait même la nécessité du maintien de ce rapport de force entre les parties, car ce dernier est considéré comme « le jalon qui rassure sur l'atteinte des résultats » dans une démarche d'équité salariale. Nous comprenons également du GTFES (2004) qu'une négociation réussie visant à corriger la discrimination salariale résulte notamment de la capacité syndicale à faire fléchir l'employeur. L'expertise et le rapport de force syndical dans les situations empiriques évoquées ne sont certes pas étrangers à la présence de clauses favorables à l'équité salariale dans les différentes conventions collectives.

64. Par exemple, l'emploi d'actuaire requiert souvent une structure de rémunération supérieure compte tenu de la situation de pénurie de main-d'œuvre qui afflige cette profession. Soulignons qu'il existe une disposition dans la LÉS (art. 67, al. 4) qui permet de ne pas prendre en compte l'écart de salaire attribuable à la pénurie. Toutefois, cette structure de rémunération plus élevée peut avoir un effet sur la perception d'iniquité de la part des autres salariés. Aussi, une pénurie de main-d'œuvre devrait normalement pouvoir se résorber avec le temps.

65. C'est notamment le cas des médecins. Dans un article paru dans le quotidien *Le Devoir* du samedi 6 février 2010, Christian Bordeleau et Benoît Dubreuil, respectivement doctorant à l'École de politique publique et d'administration de l'Université Carleton et chercheur postdoctoral à l'Université du Québec à Montréal, expliquaient comment le « Collège des médecins et les facultés de médecine contrôlent l'offre » de médecins, ce qui n'est pas sans effet sur la rémunération qu'ils reçoivent, compte tenu du pouvoir de négociation important qui résulte de cette situation de pénurie de main-d'œuvre « artificiellement » entretenue. En 2010, « [u]n médecin établi au Québec gagne déjà sept à huit fois le salaire du contribuable qu'il soigne ». Aussi, « [a]vec un revenu moyen de près de 300 000 \$ par année, la masse salariale des 18 000 médecins québécois représente un poids presque aussi lourd sur le Trésor public que celle des quelque 80 000 fonctionnaires provinciaux ». Il va sans dire que cela peut poser certains problèmes d'équité avec les autres professions du réseau public et au sein de la société en général.



Conclusion

Par ce texte, nous avons voulu discuter de certains effets des exercices d'équité salariale sur la négociation de la convention collective et la gestion de la rémunération. Nous pensons que la pérennité de l'équité salariale est proportionnelle au degré de pénétration de ses règles, méthodes et outils dans les systèmes de rémunération. Mais comprenons-nous bien. Les outils, aussi parfaits soient-ils, ne font pas une démarche. Les parties devront conserver toute la vigilance nécessaire afin d'éviter de (ré)introduire des biais sexistes dans l'évaluation du maintien et dans le (ré)établissement de l'équité interne. Ce contexte peut justifier que d'anciens membres du comité d'équité salariale soient partie prenante aux exercices.

Également, l'équité salariale peut confronter la structure de rémunération qui devra être adaptée à cette nouvelle situation. La cohérence interne nécessitera manifestement certains ajustements salariaux. Cependant, au-delà des défis et des choix que pose la réorganisation d'ensemble de la rémunération, l'équité salariale et l'équité interne ne sont pas des concepts incompatibles⁶⁶. Il s'agit de reconnaître la contribution de tous les emplois, sans discrimination, aux objectifs organisationnels afin que l'équité salariale puisse pénétrer la gestion de la rémunération. Aussi, cette imbrication des exercices d'équité salariale à la gestion de la rémunération accroît l'importance du travail des comités d'équité salariale, ce qui en fait un acteur majeur de notre régime de rapports collectifs de travail. En conformité avec la philosophie pragmatiste qui sous-tend le cadre théorique que nous avons utilisé dans notre thèse de doctorat qui portait sur les comités d'équité salariale, le seul critère qui puisse établir ce qui est juste, c'est la considération des intérêts des parties prenantes (Hallée, 2011; 2012).

Bien que les constats exprimés dans ce texte couvrent un nombre important de personnes salariées et d'emplois divers, l'analyse se limite pour l'instant à la fonction publique et parapublique ainsi qu'aux secteurs universitaires et municipaux. Nous aimerions savoir si les tendances s'étendent à d'autres secteurs, notamment dans la grande entreprise privée syndiquée. Est-ce qu'il y a un effet du secteur public vers le secteur privé? Nous espérons également compléter nos résultats par des entrevues avec les responsables patronaux et syndicaux afin de connaître les raisons qui motivent les parties à se rendre au-delà des exigences formulées dans la LÉS.

Ces efforts nous semblent très pertinents en complément des travaux de l'ISQ (2005 : 51) qui révèlent que « dans près du tiers des programmes (32,9 %), les travaux d'équité ont été suivis de la mise en place d'un programme d'équité interne pour les catégories d'emplois à prédominance masculine et neutres. L'analyse selon les grands secteurs du marché du travail indique des résultats similaires, [notamment] pour les secteurs privés (33,5 %) ». Toutefois, cette recherche, essentiellement descriptive et réalisée avant les modifications législatives sur le maintien de l'équité salariale, n'est pas très limpide sur la définition du programme d'équité interne ou de relativité salariale⁶⁷. Nous nous interrogeons sur la compréhension du sens et de la portée réelle des concepts d'équité interne et de relativité salariale, d'autant plus qu'aucune explication ne semble avoir été donnée sur ces notions. De surcroît, l'étude fait référence à la relativité salariale, un concept « expérience »⁶⁸ (Becker, 2002; Racine, 2006) qui n'est utilisé que dans l'administration publique québécoise et qui n'est même pas partie prenante de l'étude⁶⁹ (ISQ, 2005 : 21). Enfin, nous ne savons pas non plus si ces exercices d'équité interne ou de relativité salariale sont liés et s'appuient sur les travaux d'équité salariale.

66. D'ailleurs, l'article 1 de la LÉS précise que les « écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe [...] s'apprécient au sein d'une même entreprise [...] ».

67. Contenu à la question qui demandait si « le programme d'équité salariale [a été] suivi d'un programme d'équité interne, tel qu'un exercice de relativité salariale pour les catégories d'emplois à prédominance masculine ou neutre » (ISQ, 2005 : 5, annexe 3).

68. Becker (2002 : 179-232) consacre un chapitre entier au concept en indiquant qu'ils sont non seulement des représentations, mais aussi des construits, ce qui leur donnent une signification particulière et partagée par une communauté singulière, puisqu'ils sont socialement approuvés par elle. Dans sa thèse, Racine (2006 : 91) parle de « concepts expériences » pour faire mention du « jargon de la terminologie en usage [...] qui gouverne le comportement des acteurs de l'organisation – ce que Prasad et Geertz (1997) appellent connaissance locale ou vérité particulière concernant une situation ».

69. D'ailleurs, les secteurs couverts par notre enquête, à l'exception des universités, ne sont pas inclus dans l'étude de l'ISQ.



Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, sous la direction de Leonard Berkowitz, Academic Press, New York, 267-299.
- Barbash, Jack (1984). *The elements of Industrial Relations*. The University of Wisconsin Press.
- Becker, Howard Saul (2002). *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : Éditions La Découverte.
- Boivin, Jean (2010). *Introduction aux relations industrielles*, 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Bordeleau, Christian et Benoît Dubreuil (2010). Revendications salariales des médecins - Pour mettre fin un jour au chantage. *Le Devoir*, édition du samedi 6 février 2010.
Le document est disponible à l'adresse Internet suivante : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/282553/revendications-salariales-des-medecins-pour-mettre-fin-un-jour-au-chantage>
- 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*, sous la direction de Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 155-171.
- Chicha, Marie-Thérèse (2011). *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*, 3^e édition, Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Chicha, Marie-Thérèse (septembre 2006). *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de la rémunération : modèles et impacts*, document de travail. Genève : Bureau international du travail (BIT).
- Chicha, Marie-Thérèse (2000). *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*, 2^e édition, Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Chicha, Marie-Thérèse (1997). *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*, 1^{re} édition, Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Commission de l'équité salariale (décembre 2011). *Guide taillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien*, 4^e édition.
- Commission de l'équité salariale (juillet 2001). *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.
- David-McNeil, Jeannine (1999). *L'évaluation non sexiste des emplois. Équité en emploi – Équité salariale, recueil de textes*, sous la direction de Marie-Josée Legault, Sainte-Foy : Télé-Université, 241-283.
- 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, Drouin, Diane 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), 211-222.
- Deutch, M. (1975). Equity, Equality, and Need : What determines which values will be used as the basis if distributive? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.



Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale (GTFES) (2004). L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental.

Le document est disponible à l'adresse Internet suivante : <http://www.collectionscanada.gc.ca/archivesweb/20071125001508/http://www.examenequitesalariale.gc.ca/fr/payeqsal/6000.html>

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, p. S133-S148.

Hallée, Yves (2013). L'équité salariale et les interactions des parties en comité d'équité salariale : un effet appréciable sur la qualité des emplois. *La qualité du travail et de l'emploi au Québec. Données empiriques et cadres conceptuels*, sous la direction de Paul-André Lapointe, Québec : Presses de l'Université Laval, 213-246.

Hallée, Yves (2012). Spécificité de l'institutionnalisme pragmatiste de John Rogers Commons : une réhabilitation du cadre commonsien dans le champ disciplinaire des relations industrielles. *La Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*. Université du Québec en Outaouais, 74-106.

Hallée, Yves (2011). *Les interactions des parties en comités d'équité salariale lors de l'établissement des programmes d'équité salariale : Une étude de cas multiples* (Thèse de doctorat), sous la direction de Jacques Mercier et de Sylvie Morel. Québec : Université Laval, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, 397 p.

Hallée, Yves (octobre 2004). Un comité mixte comme mécanisme de maintien de l'équité salariale : une voie envisageable?. *Regards sur le travail*, 1(2), 2-15.

Hébert, Gérard et al. (2007). *La convention collective au Québec*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Hébert, Gérard (1992). *Traité sur la négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2013a). *Rémunération hebdomadaire moyenne des employés en dollars courants et constants, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, Québec, Ontario et Canada – Secteur public*.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2013b). *Rémunération hebdomadaire moyenne des employés en dollars courants et constants, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, Québec, Ontario et Canada – Secteur privé*.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2005). *Étude sur les ajustements relatifs à l'équité salariale, Établissement de 200 employés et plus au Québec*, Collection Travail et rémunération, Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Canada et du Québec.

Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (dir.), d'après l'œuvre de Gérard Hébert (2010). *La convention collective au Québec*, 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

La Presse Canadienne (2014). Équité salariale : Québec portera en appel un jugement de la Cour d'appel. *Le Devoir*, édition du samedi 22 février 2014.

Le document est disponible à l'adresse Internet suivante : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/400843/equite-salariale-quebec-portera-en-appel-un-jugement-de-la-cour-superieure>

Legault, Marie-Josée et Ouellette, Marie-Soleil (printemps 2013). La mixité des unités d'accréditation au Québec. *Regards sur le travail*, 9(2).

Le document est disponible à l'adresse Internet suivante : http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue-regards-sur-le-travail/2013/volume_9_numero_2/la_mixite_des_unites_daccreditation_au_quebec.html



Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, sous la direction de Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg et Richard H. Willis. New York : Plenum Press, 27-55.

Milkovich, George T., Jerry M. Newman et Barry Gerhart (2014). *Compensation*, 11^e édition. Boston : Irwin-McGraw-Hill.

Milkovich, George T., Jerry M. Newman et Barry Gerhart (2010). *Compensation*, 10^e édition. Boston : Irwin-McGraw-Hill.

Milkovich, George T., Jerry M. Newman et Nina D. Cole (2005). *Compensation*, 1^{re} édition canadienne. Whitby : McGraw-Hill, Ryerson.

Milkovich, George T. et Jerry M. Newman (2002). *Compensation*, 7^e édition, Boston : 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*, Bibliothèque nationale du Québec.

Ministère du Travail (2004). *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*, Bibliothèque nationale du Québec.

Peretti, Jean-Marie (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.

Racine, Michel (2006). *Perspective culturelle sur le multimédia québécois : Ethnographie de l'organisation sectorielle en région* (Thèse de doctorat, sous la supervision d'Harold Bherer), Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.

Saint-Onge, Sylvie et Roland Thériault (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques*, 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Thibaut, J. et L. Walker (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale : Erlbaum, 256 p.

Tremblay, Jean-François (2006). La préparation à la négociation collective. *La négociation collective*, sous la direction de Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 55-76.

Université du Québec (2013). *État de la syndicalisation des personnels dans le réseau de l'Université du Québec*, Direction des relations du travail et de la rémunération globale, 37 p.

Le document est disponible à l'adresse Internet suivante : <http://www.uquebec.ca/drtr/syndicalisation-libelles.pdf>

Weiner, Nam et Morley Gunderson (1990). *Pay Equity : Issues, Options and Experiences*. Toronto : Butterworths.

Jugement

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux c. Québec (Procureur général), 2014, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Édouard Martin, le 22 janvier 2014, 36 p.

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.

Lois

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

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, L.R.Q., c. A-2.01, Éditeur officiel du Québec.