



**RECENSEMENT DES
BONNES PRATIQUES
EN ÉQUITÉ SALARIALE**

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

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2021

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2021

ISBN 978-2-550-90394-9 (PDF)

Octobre 2021

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

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Énoncer clairement l'objectif de l'exercice d'équité salariale ou de l'évaluation du maintien 1	
2. Faire participer les personnes salariées	2
3. Former un comité d'équité salariale	3
3.1 Assurer une composition du comité diversifiée et représentative	3
3.2 Assurer une stabilité dans la composition du comité.....	4
3.3 Communiquer l'information de manière complète et transparente	4
3.4 Établir des règles de fonctionnement.....	4
3.5 Rechercher le consensus	5
3.6 Dissocier les travaux d'équité salariale de la négociation collective	5
3.7 Analyser la démarche du comité	6
4. Assurer la formation adéquate des personnes qui participeront à la réalisation de l'exercice d'équité salariale ou de l'évaluation du maintien.....	6
5. Déterminer si les services d'une ressource externe seront utilisés	7
6. Ne pas fixer de paramètres budgétaires	8
7. Procéder à des vérifications à toutes les étapes de la démarche	8
8. Faire preuve de transparence et divulguer l'information nécessaire pendant les travaux	8
9. Établir des catégories d'emplois et déterminer leur prédominance sexuelle	9
9.1 Établir des catégories d'emplois distinctes en cas de doute	9
9.2 Déterminer adéquatement la prédominance sexuelle des catégories d'emplois.....	9
10. Choisir, adapter ou élaborer le plan d'évaluation des catégories d'emplois	11
10.1 Utiliser un plan d'évaluation des emplois qui mesure adéquatement toutes les exigences des emplois à prédominance féminine.....	11
10.2 Favoriser l'utilisation d'un seul plan d'évaluation	11
11. Choisir, adapter ou élaborer une méthode d'évaluation des catégories d'emplois.....	12
11.1 Connaître l'éventail des emplois et du travail exécuté dans l'entreprise	12
11.2 Utiliser une méthodologie permettant de comparer les emplois	13
11.3 Éviter de recourir à une méthode basée sur le marché	13
11.4 Éviter de recourir à une méthode de comparaison par rangement.....	13
12. Utiliser la méthode analytique par points et facteurs	14
12.1 Déterminer les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation	14
12.2 Déterminer les niveaux des sous-facteurs d'évaluation.....	18

12.3	Établir la pondération des facteurs et des sous-facteurs	21
13.	Choisir et élaborer l’outil et le mode de cueillette d’informations sur les emplois	26
13.1	Utiliser un instrument de collecte adapté à l’entreprise	26
13.2	Recueillir les informations sur les emplois selon une même méthode	27
13.3	Posséder des informations exhaustives sur les emplois.....	27
13.4	Éviter de se servir des descriptions d’emplois et des listes de tâches existant dans l’entreprise	28
13.5	Assurer le même souci de précision, de constance et d’exactitude dans la cueillette d’informations	28
13.6	Recueillir les informations auprès du titulaire de l’emploi.....	29
13.7	Poser des questions sur l’emploi et non sur le titulaire	29
13.8	Multiplier les sources d’information.....	30
13.9	Porter une attention particulière aux questions touchant la fréquence.....	30
13.10	Tester l’outil de cueillette	31
13.11	Rendre les descriptions d’emplois précises et uniformes	31
14.	Évaluer les catégories d’emplois	32
14.1	Tester le plan et l’outil d’évaluation à partir d’un échantillon	32
14.2	Réitérer l’importance d’évaluer l’emploi et non le titulaire.....	32
14.3	Mettre en garde contre l’influence de la structure de rémunération actuelle lors de l’évaluation	33
14.4	Omettre le titre de l’emploi lors de l’évaluation	33
14.5	Éviter l’utilisation d’emplois repères	33
14.6	Appliquer l’outil d’évaluation de façon systématique.....	34
14.7	Procéder à l’évaluation des catégories d’emplois en considérant chacune des tâches effectuées dans l’exercice normal du travail.....	34
14.8	Évaluer seul puis en plénière	34
14.9	Évaluer les catégories d’emplois un sous-facteur à la fois	35
14.10	Évaluer les catégories d’emplois de façon aléatoire plutôt que par service ou par ordre hiérarchique	35
14.11	Noter et conserver des justifications écrites des cotes d’évaluation	36
14.12	Vérifier les résultats de l’évaluation afin de détecter les incohérences.....	36
15.	Estimer les écarts salariaux	37
15.1	Faire preuve de prudence dans l’utilisation de classes de points	37

15.2	Tenir compte de la rémunération globale dans l'estimation des écarts salariaux 39	
15.3	Calculer adéquatement la valeur de la rémunération flexible	40
15.4	Utiliser comme point de comparaison le taux maximum de salaire	40
15.5	Comparer les emplois à prédominance féminine aux emplois à prédominance masculine	40
15.6	Utiliser la méthode individuelle lorsqu'il y a peu de catégories d'emplois et la méthode globale lorsqu'elles sont nombreuses.....	41
16.	Afficher l'ensemble des résultats	42
16.1	Faire preuve de transparence.....	42
16.2	Procéder au versement des ajustements salariaux.....	42
17.	Évaluer le maintien de l'équité salariale	43
17.1	Effectuer des révisions périodiques du maintien	44
17.2	Effectuer l'évaluation du maintien de l'équité salariale en comité d'équité salariale.....	45
17.3	Recenser les événements significatifs qui surviennent dans l'entreprise	45
17.4	Surveiller les changements internes pouvant affecter l'équité salariale	47
17.5	Surveiller les changements externes pouvant affecter l'équité salariale.....	48
	Médiagraphie.....	49
1.	Publications d'instances gouvernementales ou internationales.....	49
1.1	Canada	49
1.2	Allemagne	50
1.3	Australie	50
1.4	Bureau international du travail.....	50
1.5	États-Unis.....	51
1.6	Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.....	51
1.7	Nouvelle-Zélande.....	51
1.8	Suède	51
1.9	Suisse	51
2.	Textes législatifs et jurisprudence	52
3.	Publications scientifiques	52

INTRODUCTION

Ce document vise à recenser les pratiques recommandées par des spécialistes de l'équité salariale ou de l'évaluation des emplois et par des instances gouvernementales et internationales. Les pratiques répertoriées sont tirées de plus de 70 publications, parues entre 1974 et 2018, et provenant de divers pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Océanie.

Ce recensement traite des actions à poser lors des différentes étapes des travaux d'équité salariale, ainsi que des réflexions auxquelles il faut se livrer lors de leur réalisation. Il se veut donc un outil destiné à toute personne s'intéressant à l'équité salariale.

PRATIQUES FAVORISANT L'ÉQUITÉ SALARIALE

Le besoin de simplicité des petites entreprises ne signifie pas pour autant l'absence de guide ou de directives précises. Au contraire, ces entreprises, souvent peu structurées sur le plan de la gestion des RH, ont un besoin encore plus important que les grandes entreprises d'outils précis et systématiques (Boivin, 2002, p. 54).

1. Énoncer clairement l'objectif de l'exercice d'équité salariale ou de l'évaluation du maintien

D'entrée de jeu, il est pertinent de faire savoir et d'expliquer aux personnes salariées que la démarche entreprise a pour objectif de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. De même, il est important de bien leur faire comprendre en quoi consiste cette opération, en précisant ses concepts clés, les étapes de sa réalisation et l'échéancier prévu (Employment New Zealand (ENZ), 2008; Pay and Employment Equity Unit (PEEU), 2016; St-Onge, 2014, p. 221).

Pour ce faire, il est souhaitable de favoriser la communication avec le personnel et de mettre en place un plan de communication. L'employeur gagne en effet à faire périodiquement le point lors de l'établissement d'un exercice d'équité salariale étant donné que cette démarche peut nécessiter quelques mois (Bureau de l'équité salariale (BES), n. d.; ENZ, 2008, p. 4; St-Onge, 2014, p. 221-222). Cela permet en même temps de dissiper les rumeurs ou les fausses informations et de clarifier et de gérer les attentes des personnes salariées, en spécifiant, par exemple, que l'évaluation des emplois ne signifie pas nécessairement une augmentation de salaire (Armstrong et collab., 2003, p. 179; BES, n. d.; St-Onge, 2014, p. 221). Lorsque les décisions prises et la portée et les limites des travaux sont clairement exprimées et justifiées, les personnes salariées ont plus tendance à collaborer lors de la collecte d'informations, à considérer comme juste la hiérarchisation des emplois et à accepter les résultats (Armstrong et collab., 2003, p. 150; St-Onge, 2014, p. 221 et 258). La diffusion préalable d'un calendrier détaillé de la réalisation des

travaux d'équité salariale est de nature à renforcer la crédibilité des résultats qui en découlent (Armstrong et collab., 2003, p. 150)¹.

Par ailleurs, l'énonciation de l'objectif des travaux par la direction de l'entreprise et, le cas échéant, par le syndicat permettra aux responsables de le garder à l'esprit tout au long du processus de réalisation de l'équité salariale (Haignere, 1991). Évidemment, la collaboration et l'adhésion de la haute direction sont essentielles à la réussite de la démarche : essayer d'améliorer l'équité salariale dans une organisation sans leur soutien actif est une tâche quasi impossible (Sabourin et David-McNeil, 1998; Workplace Gender Equality Agency (WGEA), 2014, p. 9).

2. Faire participer les personnes salariées

Selon Chicha (2008, p. 7), avant de commencer les travaux, il est important de prévoir les ressources financières et humaines nécessaires à leur réalisation. En effet, si l'établissement de l'équité salariale est simplement un ajout aux tâches quotidiennes de quelqu'un, la tâche sera vite écartée, alors que si les ressources nécessaires à sa réalisation sont allouées, elle aura beaucoup plus de chance de recevoir l'attention et le soin requis (WGEA, 2014, p. 12). Comme le démontrent plusieurs chercheurs et chercheuses (Armstrong et collab., 2003, p. 74; Chicha, 2006; Chicha, 2008; Holm, 2002; Legault, 2017; PEEU, 2016, p. 6), les nombreuses expériences réalisées jusqu'ici indiquent que la mise en œuvre de l'équité salariale au moyen d'une démarche conjointe alliant employeur et personnes salariées présente des avantages majeurs sur le plan de l'équité et de l'efficacité, dont les suivants :

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

Ces objectifs seront plus sûrement atteints si la participation se traduit par la formation d'un comité dont la composition, les fonctions ainsi que les conditions d'exercice sont bien définies (Chicha, 2008, p. 8).

Les personnes salariées peuvent aussi participer à l'analyse des emplois en répondant à des questionnaires visant à mieux connaître leurs qualifications, leurs responsabilités, leurs efforts et leurs conditions de travail. Leur participation directe à cette étape de la démarche permet d'élaborer une description d'emploi plus complète, à jour et représentative de ce qui est réellement effectué, ce qui contribuera à établir plus justement la valeur des catégories d'emplois (Legault, 2017).

¹ Armstrong et collab. présentent dans les pages 150 et suivantes le contenu d'un plan de communication.

3. Former un comité d'équité salariale

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

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

3.1 Assurer une composition du comité diversifiée et représentative

La composition du comité devrait prendre en compte les aspects suivants :

- Assurer la diversité et la représentativité des membres du personnel afin de faciliter et d'accroître l'identification des biais sexistes pouvant s'introduire au niveau de chacun des éléments des travaux d'équité salariale (CCDP, 1992). Il est souhaitable de rechercher des personnes dont l'âge, la formation, l'expérience, la durée de service, le poste, l'échelon hiérarchique ou le secteur dans l'entreprise sont différents (Armstrong et collab., 2003, p. 72-73; CCDP, 1992; CESO, 1989; Gazaille, 2011, p. 42-43; PEEU, 2016, p. 6; Weiner et Gunderson, 1990);
- Compter des membres ayant une connaissance aussi directe que possible des principaux emplois à évaluer et du fonctionnement de l'entreprise (Chicha, 2008);
- Compter des membres prêts à reconnaître et à éliminer les biais sexistes pouvant affecter la démarche ou les outils d'évaluation (Chicha, 2008).
- Donner un rôle significatif aux travailleuses. Sur ce point, elles peuvent contribuer à mieux déceler les exigences négligées des emplois féminins (Chicha, 2008);
- Représenter les travailleuses issues de minorités ethnoculturelles concentrées dans certains emplois. En effet, ces emplois sont susceptibles d'être particulièrement désavantagés sur le plan de la rémunération considérant une iniquité salariale plus importante chez les femmes racisées (Austin et collab., 2016; Comité des droits de l'homme (CDH), 2015; GTES, 2004; Roberge, 2017, p. 9).

3.2 Assurer une stabilité dans la composition du comité

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

3.3 Communiquer l'information de manière complète et transparente

Afin de faciliter l'atteinte de l'équité salariale, il est souhaitable que l'employeur fasse preuve de transparence et s'assure de transmettre aux membres du comité l'information la plus complète possible (Chicha, 2008). De la qualité des informations transmises découle la qualité des travaux d'équité salariale.

3.4 Établir des règles de fonctionnement

Il est souhaitable d'établir et de faire connaître les règles de fonctionnement avant le début des travaux, de façon à ce que celles-ci soient comprises et acceptées avant de commencer l'évaluation (CCDP, 1996; Chicha, 2008, p. 13). Les objectifs doivent être clairement définis par la ou les personnes mandataires. Dans le cas contraire, les membres du comité devront se donner un mandat clair qui sera validé par les personnes qu'ils représentent. Il faut également s'entendre sur un mode de fonctionnement uniforme².

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

Gazaille recommande les règles de fonctionnement suivantes (2011, p. 88-89) :

- Tenir des rencontres rapprochées;
- Se rappeler constamment que la seule tâche du comité est d'évaluer les emplois;
- Ne pas laisser interrompre le travail du comité par des demandes extérieures;
- Amorcer chaque fois la discussion avec une personne différente;
- Ne pas considérer les données salariales dans l'évaluation des emplois;

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

- Attribuer à une seule personne la tâche de consigner les décisions prises lors des rencontres;
- Évaluer tous les emplois en fonction d'un sous-facteur à la fois;
- Évaluer individuellement, puis discuter du groupe;
- Limiter les discussions aux résultats qui diffèrent;
- Se retirer du comité au moment de l'évaluation de son propre emploi.

3.5 Rechercher le consensus

Concernant la prise de décision, il est souhaitable de privilégier le consensus, plutôt que le vote. Bien que cela puisse prendre plus de temps, surtout au début, et qu'il a été démontré qu'il n'y a pas de différence significative entre les pointages obtenus par consensus ou par vote (Déom et Mercier, 1992), cette manière de procéder comporte plusieurs avantages : elle favorise la participation de chaque personne et permet de prendre des décisions plus susceptibles de rallier l'ensemble des personnes salariées (Chicha, 2008; Hallée, 2011, p. 297; Weiner et Gunderson, 1990).

Il est donc important de s'entendre sur la manière de régler les désaccords. Voici quelques moyens qui peuvent aider à le faire (Gazaille, 2011, p. 44) :

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

Si le comité n'est pas en mesure de parvenir à un véritable consensus dans un délai raisonnable, la personne responsable ne devrait pas essayer de forcer une résolution. Elle devrait plutôt avoir le pouvoir de mettre le travail de côté pour amorcer une réflexion plus approfondie le temps que plus d'informations sur le point en question puissent être obtenues (Armstrong et collab., 2003, p. 168).

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

Il importe que les représentantes et les représentants patronaux et syndicaux distinguent la réalisation et le maintien de l'équité salariale de la négociation d'une convention collective.

L'équité salariale est un droit fondamental ne devant pas devenir un enjeu de relations de travail (Chicha, 2006). Ainsi, aucune concession ou aucun compromis typiques de la négociation d'une convention collective ne devraient être tolérés (Chicha, 2008).

3.7 Analyser la démarche du comité

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

- Le comité d'équité salariale est-il constitué dès le début de la démarche?
- Le mandat est-il clairement défini?
- Le mandat est-il diffusé auprès de l'ensemble des personnes salariées?
- Les membres représentent-ils au moins 50 % du personnel de l'entreprise?
- Les femmes sont-elles majoritaires parmi les membres salariés?
- Les emplois à prédominance féminine qui comptent le plus grand nombre de personnes salariées sont-ils représentés?
- Les travailleuses issues de minorités ethniques font-elles partie du comité?
- Dans les entreprises non syndiquées, les personnes salariées sont-elles bien représentées au sein du comité?
- Dans les entreprises syndiquées, les intérêts des personnes salariées non syndiquées sont-ils équitablement pris en compte?
- Les membres du comité reçoivent-ils une formation conjointe?
- Cette formation recouvre-t-elle autant les biais sexistes que les aspects méthodologiques?
- L'employeur met-il à la disposition des membres du comité toute l'information nécessaire pour accomplir leurs tâches?
- Les membres du comité se sont-ils engagés à préserver la confidentialité de ces informations?
- Les règles de fonctionnement du comité sont-elles établies dès le départ?
- La prise de décisions se fait-elle autant que possible sur la base du consensus?
- L'horaire des réunions du comité tient-il compte des exigences de la conciliation du travail et des obligations familiales?

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

Un grand nombre de spécialistes et d'instances spécialisées soulignent l'importance d'assurer la formation adéquate des personnes qui participent à l'établissement de l'équité salariale

(Armstrong et collab., 2003; CCDP, 1984 et 1986; CESO, 1994; Chicha, 2008 et 2011; Déom et Drouin, 1998; PEEU, 2016; Steinberg et Haignere, 1987; Weiner et Gunderson, 1990). On gagne d'ailleurs à élargir l'éducation à l'équité salariale à toute personne prenant part à la gestion de la rémunération dans une entreprise, pour que l'établissement initial des salaires tienne compte d'emblée de l'équité salariale (WGEA, 2014, p. 12).

La réalisation des travaux d'équité salariale repose autant sur des connaissances techniques en matière d'évaluation et de rémunération que sur des connaissances relatives à la discrimination, aux stéréotypes et aux préjugés à l'égard du travail des femmes. Voici des exemples de notions au sujet desquelles les personnes responsables des travaux d'équité salariale devraient être formées avant de les entamer (Chicha, 2011) :

- Les facteurs explicatifs de la discrimination salariale;
- L'influence des préjugés et des stéréotypes sur la perception des emplois, les méthodes d'évaluation et les systèmes de rémunération;
- La méthode d'évaluation utilisée;
- La procédure de collecte des données;
- La procédure d'évaluation;
- Les composantes de la rémunération globale;
- Les valeurs et la mission de l'entreprise.

Il faudra par ailleurs décider qui donnera la formation et établir ses modalités. Certaines expériences montrent également qu'il est utile d'offrir une formation sur le fonctionnement d'un groupe afin de faciliter les interactions entre les membres du comité d'équité salariale (Chicha, 2008).

5. Déterminer si les services d'une ressource externe seront utilisés

Une décision devrait être prise sur le fait de retenir ou non les services d'une ressource externe spécialisée en équité salariale. Cette possibilité peut être intéressante dans les cas où l'expertise interne est inexistante ou limitée. Peu de gens sont exposés à un nouveau système d'évaluation des emplois dans leur carrière. Une personne ayant de l'expérience en la matière peut donc fournir une connaissance approfondie concernant des questions techniques et des pièges potentiels (Armstrong et collab., 2003, p. 75)³.

3. Pour une liste de questions à se poser afin de déterminer si les services d'une consultante ou d'un consultant devraient être retenus, voir Armstrong et collab., 2003, p. 76-77.

6. Ne pas fixer de paramètres budgétaires

Il n'est pas recommandé de fixer des limites budgétaires avant de commencer des travaux d'équité salariale. L'objectif de contrer la discrimination et de corriger les écarts salariaux pourrait être dominé par celui de ne pas dépasser ces paramètres (Haignere, 1991).

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

L'objectif de l'équité salariale est de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Comme cette forme de discrimination est la résultante de croyances et de pratiques automatiques et involontaires, neutres en apparence, plusieurs auteurs (Armstrong et collab., 2003; Chicha 2008 et 2011; Weiner et Gunderson, 1990) soulignent l'importance de procéder à des vérifications à toutes les étapes d'un exercice d'équité salariale ou d'une évaluation du maintien. Cette constante remise en question devrait contribuer à éliminer les biais discriminatoires susceptibles de se produire lors du choix des facteurs et des sous-facteurs, de l'évaluation des emplois, de leur définition, de leur pondération, etc.

8. Faire preuve de transparence et divulguer l'information nécessaire pendant les travaux

Il est fondamental que les personnes salariées soient périodiquement informées des principales étapes accomplies, telles que l'instauration et la composition du comité, l'établissement du calendrier des travaux, l'énumération des emplois devant être évalués, la collecte des informations, la remise des résultats de l'évaluation et le calcul des ajustements salariaux (Chicha, 2008; PEEU, 2016, p. 6). L'information doit être complète. C'est une condition essentielle pour que le processus se déroule correctement et que les personnes salariées soient confiantes à l'égard des résultats (Chicha, 2008). En effet, un processus qui vise à changer certains aspects du système de rémunération suscite des inquiétudes et pourrait entraîner insatisfaction et démotivation chez certaines personnes. C'est pourquoi il est indispensable qu'il soit transparent (Chicha, 2006, p. 55).

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

9. Établir des catégories d'emplois et déterminer leur prédominance sexuelle

Pour qu'il soit cohérent, le regroupement des postes ou des emplois en catégories doit s'appuyer sur des critères qui sont compatibles avec les principes de l'évaluation des emplois, par exemple les qualifications (Chicha, 2011, p. 113).

La rémunération flexible est présente dans plusieurs entreprises. À l'étape de l'établissement des catégories d'emplois, il faut s'assurer que l'on regroupe des emplois qui ont un accès égal à la rémunération flexible et aux avantages sociaux (GTES, 2004, p. 281).

9.1 Établir des catégories d'emplois distinctes en cas de doute

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

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

9.2 Déterminer adéquatement la prédominance sexuelle des catégories d'emplois

La notion de prédominance est cruciale dans la mise en œuvre de l'équité salariale puisqu'elle permet d'identifier les emplois qui font l'objet de ségrégation professionnelle et qui risquent d'être sous-évalués et sous-rémunérés. En effet, il a été plusieurs fois démontré que non seulement les catégories d'emplois traditionnellement féminines sont sous-rémunérées, mais également que celles qui se féminisent voient leur rémunération décroître (Aman, 2002; Levanon et collab., 2009; Mandel, 2018; Murphy, 2016). L'attribution de la prédominance sexuelle joue donc un rôle prépondérant, puisqu'elle détermine :

- les catégories d'emplois qui pourront bénéficier d'ajustements salariaux (les catégories d'emplois à prédominance féminine);
- celles qui serviront de comparateurs (les catégories d'emplois à prédominance masculine);
- celles qui seront entièrement exclues du processus d'estimation des écarts salariaux (les catégories d'emplois neutres ou mixtes).

Il faut par conséquent veiller à effectuer cette attribution avec soin, afin de ne pas soustraire de bénéfices à des personnes salariées qui pourraient y avoir droit et de ne pas fausser les résultats

en retirant à tort certaines catégories d'emplois de l'exercice (Chicha, 2011, p. 119; Lavoie et Trudel, 2001; Legault, 2017).

Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte différents indicateurs. Il en existe plusieurs, selon les législations. Le GTES en présentait sept dans son rapport de 2004 (p. 286) :

- Le taux de représentation des femmes ou des hommes (60 %) dans une catégorie d'emplois;
- L'évolution historique du taux de représentation selon le sexe dans une catégorie d'emplois;
- Les stéréotypes occupationnels;
- La disproportion du taux de représentation selon le sexe dans une catégorie d'emplois par rapport aux taux de représentation dans l'ensemble des effectifs de l'employeur;
- Le taux de représentation selon le sexe dans une sous-catégorie d'une catégorie d'emplois formelle chez un même employeur;
- Le taux de représentation des autres groupes visés par l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*;
- Le taux de représentation des femmes répondant également à un autre critère de l'article 10⁴.

Il faut analyser au cas par cas quels indicateurs seront davantage appropriés afin de déterminer la prédominance sexuelle d'une catégorie d'emplois. Ainsi, utiliser comme seul critère le seuil de 60 % d'occupation d'une catégorie d'emplois par des titulaires d'un même sexe peut induire des erreurs d'attribution lorsqu'un stéréotype fort se rattache à cette catégorie d'emplois ou lorsque le nombre de titulaires est très réduit (GTES, 2004, p. 292; *Personne salariée non syndiquée (Re)*, 2014).

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

⁴ L'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec se lit comme suit : « Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. »

10. Choisir, adapter ou élaborer le plan d'évaluation des catégories d'emplois

D'emblée, il est nécessaire de comprendre que l'application d'un plan d'évaluation des emplois ne garantit pas qu'il n'y aura aucune discrimination. Il peut y avoir des inégalités de rémunération dans une entreprise du fait que le plan d'évaluation est lui-même discriminatoire ou parce qu'il est appliqué de manière discriminante. On s'est ainsi interrogés sur la façon dont on peut évaluer la fiabilité des plans d'évaluation. Smit-Voskuil (1987) a analysé un certain nombre de ces plans, largement utilisés et généralement considérés comme fiables. Elle insiste sur le fait qu'il est nécessaire d'examiner à la fois les plans d'évaluation eux-mêmes et leur mode d'application. Ils peuvent être considérés comme discriminatoires pour différentes raisons. Les risques les plus courants relèvent du choix des facteurs d'évaluation, des sous-facteurs et de leur pondération (CCDP, 1996; CESO, 1994; Eyraud, 1995, p. 167; Weiner et Gunderson, 1990).

10.1 Utiliser un plan d'évaluation des emplois qui mesure adéquatement toutes les exigences des emplois à prédominance féminine

Chacun des plans d'évaluation doit répondre aux besoins de l'équité salariale, c'est-à-dire aux impératifs de non-sexisme (Weiner et Gunderson, 1990). Ils doivent servir à évaluer tous les emplois de façon équitable et uniforme et mesurer l'étendue de chacun en mettant en évidence toutes ses exigences (BES, n. d., p. 5; CCDP, 1996). Si un plan d'évaluation ne permet pas de rendre le travail visible et d'en décrire les éléments, on se trouve dans les faits à déclarer que ce travail est sans valeur. Cela signifie que chaque entreprise doit attribuer une valeur au travail d'une manière qui n'est empreinte d'aucun sexisme (CCDP, 1996).

10.2 Favoriser l'utilisation d'un seul plan d'évaluation

Selon le système législatif, il peut arriver que l'établissement de plusieurs plans d'équité salariale soit admis dans une même entreprise. Or, cette multiplicité peut affecter la neutralité de l'évaluation (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992). Souvent, les entreprises sont tentées de particulariser les plans en fonction des familles ou des groupes d'emplois basés sur la ségrégation professionnelle (Weiner et Gunderson, 1990). Celle-ci se traduit souvent dans les entreprises par la concentration des emplois féminins dans une famille d'emplois ou unité administrative et par la concentration des emplois masculins dans une autre, par exemple l'usine. Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1996, p. 15), permettre l'utilisation d'outils d'évaluation distincts au sein d'une entreprise, qui limitent les comparaisons entre les familles d'emplois, entre syndicats ou qui isolent les emplois syndiqués et non syndiqués, c'est ignorer certains mécanismes fondateurs de la discrimination systémique. Le problème fondamental de la multiplicité des plans d'évaluation est donc qu'il réduit les comparaisons entre les catégories à prédominance féminine et masculine (Steinberg et Haignere, 1987), ce qui a pour conséquence une évaluation des emplois qui reflète la ségrégation professionnelle (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992). Il est souhaitable que le plan puisse évaluer tous les emplois de

l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, de façon uniforme et équitable en mettant en évidence les exigences de l'ensemble des emplois (CCDP, 1996). C'est également ce que recommandent Armstrong et collab. (2003, p. 4) : pour s'assurer que les considérations d'équité sont répondues dans une entreprise, il est préférable de n'utiliser qu'un seul plan qui couvre l'ensemble des caractéristiques de chaque catégorie d'emplois.

Pour pallier la coexistence de plusieurs outils d'évaluation, le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT), cité par Chicha-Pontbriand et Carpentier (1992), souhaite que les facteurs d'évaluation utilisés dans les différents plans soient les plus uniformes possible. En d'autres termes, il paraît nécessaire d'établir des correspondances, des équivalences ou des liens entre les plans d'évaluation établis dans une même entreprise. Lorsque plus d'un plan est réalisé, la méthode retenue doit permettre de comparer tous les emplois de l'entreprise (Weiner et Gunderson, 1990). De cette façon, des correspondances s'établissent entre les résultats obtenus selon les différents outils.

Bref, l'utilisation des mêmes critères (qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail) et de règles communes (ex. : méthode d'évaluation appliquée de la même façon, à partir d'une description exhaustive des emplois, etc.) consolide l'objectivité de la démarche (Commission des droits de la personne du Québec (CDPQ), 1984).

11. Choisir, adapter ou élaborer une méthode d'évaluation des catégories d'emplois

Une fois le nombre de plans à effectuer dans l'entreprise établi, il faut choisir la méthode d'évaluation à utiliser. Comme mentionné précédemment, il est préférable de privilégier une seule méthode, même si plusieurs plans sont mis en place.

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

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

11.2 Utiliser une méthodologie permettant de comparer les emplois

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

11.3 Éviter de recourir à une méthode basée sur le marché

La méthode d'établissement des salaires en fonction du marché (équité externe) est très risquée dans la mesure où elle reproduit les stéréotypes sexuels existants, c'est-à-dire qu'elle peut refléter la discrimination salariale fondée sur le sexe (CCDP, 1996; Chicha, 2011; Zwemke et collab., 2015).

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

Bref, cette méthode est à proscrire dans une démarche d'équité salariale, car elle perpétue les iniquités salariales existantes sur le marché et, conséquemment, les écarts de rémunération entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine attribuables à la discrimination systémique. De plus, elle ne tient pas compte de façon explicite des quatre facteurs d'évaluation (qualifications, responsabilités assumées, efforts requis et conditions de travail) recommandés par les spécialistes et généralement exigés par les systèmes législatifs (Chicha, 2008, p. 27).

11.4 Éviter de recourir à une méthode de comparaison par rangement

Compte tenu des exigences des lois en matière d'équité salariale quant à l'exercice de l'évaluation des emplois, les méthodes de rangement et de classification des emplois sont moins appropriées en raison de leur caractère global, imprécis et non analytique qui ouvre davantage la porte aux biais, aux stéréotypes et aux impressions liés aux titulaires des emplois (Thériault et St-Onge, 1999). En effet, ces méthodes rendent difficile l'établissement de différences précises, justes et non arbitraires en matière d'exigence des emplois (St-Onge, 2014, p. 239). Elles ne permettent pas non plus de mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux qui sont propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine.

Comme l'expliquent Armstrong et collab. (2003, p. 23), les avantages des méthodes de rangement des emplois peuvent paraître convaincants, mais ces dernières comportent aussi des inconvénients considérables dont le fait :

- qu'elles s'appuient sur des jugements qui pourraient être difficiles à justifier objectivement;
- qu'elles dépendent de l'identification de repères appropriés et correctement gradués;
- que la prémisse selon laquelle les comparaisons sont réalisées pour des emplois génériques pourrait être incorrecte, des différences significatives entre les emplois pourraient être ignorées, ce qui pourrait créer des inégalités;
- qu'il y a un danger que les comparaisons perpétuent les inégalités existantes;
- que les personnes salariées dont les emplois ont été « appariés » pourraient avoir le sentiment d'être lésées;
- que ces méthodes ne seraient pas adéquates dans les cas d'emplois de valeur égale à moins qu'il ne puisse être prouvé qu'un fondement analytique est utilisé pour les comparaisons.

12. Utiliser la méthode analytique par points et facteurs

Les méthodes analytiques permettent d'examiner systématiquement toutes les exigences des emplois d'une entreprise, de les évaluer et de les comparer à l'aide de critères communs, précis et détaillés. La méthode par points et facteurs n'est pas la seule, mais elle est efficace et simple d'usage. Cette méthode d'évaluation demeure celle qui se conjugue le mieux avec l'objectif de l'équité salariale (Chicha, 2008, p. 26; Thériault, 1991). Le caractère analytique de cette méthode permet d'apprécier l'ensemble des exigences des emplois, alors que son caractère quantitatif rend plus facile et rapide leur classement (St-Onge, 2014, p. 239). La CDPQ (1984) reconnaissait d'ailleurs que la dimension quantitative de cette méthode constitue un avantage pour circonscrire la subjectivité liée à un exercice d'évaluation des emplois et pour faciliter la comparaison entre les emplois.

Cette méthode est aussi recommandée par la Commission canadienne des droits de la personne (1996) du fait qu'elle permet, entre autres, de prendre en compte tous les critères prévus à l'article 11 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

12.1 Déterminer les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation

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

12.1.1 Établir les facteurs avant la collecte de données

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

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

Il faut veiller à ce que les facteurs qui tendent à favoriser la contribution des femmes dans les catégories d'emplois à prédominance féminine soient inclus au même titre que ceux qui favorisent les hommes dans les catégories à prédominance masculine (Armstrong et collab., 2003, p. 26; CCDP, 1992; CESO, 1994; Weiner et Gunderson, 1990). Le risque le plus courant est d'omettre des sous-facteurs associés au travail féminin, action qui est à la source de la discrimination salariale (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992). Des précautions doivent donc être prises lors de leur sélection : les sous-facteurs devraient couvrir l'ensemble des emplois à évaluer à tous les niveaux, sans favoriser un type particulier de travail ou d'occupation, et sans discrimination pour des raisons de sexe, de race, de handicap ou pour tout autre motif indiqué à l'article 10 de la *Charte des droits et des libertés du Québec* (Armstrong et collab., 2003; Schär Moser et Bailod, 2006).

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

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

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

d'ailleurs pourquoi leur utilisation est prescrite par la majorité des lois en matière d'équité salariale.

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

Dans le choix des facteurs, il est important de tenir compte des perceptions des titulaires d'emplois, puisqu'il y va de l'acceptabilité des résultats. En effet, même si des études passées montrent que de trois à cinq facteurs d'évaluation des emplois peuvent permettre d'obtenir des résultats identiques à ceux que l'on obtient avec un nombre plus élevé (Heneman, 2001), il n'est pas évident que les personnes salariées percevront qu'un nombre de trois à cinq facteurs est suffisant pour mesurer équitablement la valeur des emplois (St-Onge, 2014, p. 244).

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

Chicha (2008, p. 28-29) propose la subdivision des quatre grands facteurs en 7 à 16 sous-facteurs, selon la taille de l'entreprise et la variété des emplois à évaluer. Leur choix ainsi que leur interprétation concrète peuvent varier selon le type de secteur économique : ils doivent correspondre le mieux possible à la réalité de l'entreprise (Pandey et Leelashree, 2012, p. 186). Deux conditions doivent absolument être remplies dans leur sélection : la rigueur méthodologique et l'absence de biais sexistes (Chicha, 2008, p. 28).

Il importe d'avoir un nombre suffisant de sous-facteurs permettant de couvrir l'ensemble des aspects distinctifs des différents emplois de l'organisation (Milkovich et Newman, 1999). Cela requiert de trouver un équilibre entre le nombre de facteurs et de sous-facteurs pertinents et la profondeur recherchée pour différencier les catégories d'emplois. De plus, si un sous-facteur ne permet pas de différencier les catégories d'emplois en ne variant pas d'intensité d'une à l'autre, il n'y a pas lieu de le retenir (Gazaille, 2011, p. 57; St-Onge, 2014, p. 243).

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

12.1.4 Définir adéquatement les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation afin de rendre visibles tous les aspects du travail

Dans le passé, beaucoup d'aspects du travail ont été négligés puisqu'on estimait qu'ils faisaient partie, entre autres, des qualités intrinsèques ou innées des personnes. De façon à rendre visibles ces aspects et pour être en mesure de les évaluer de manière uniforme par les personnes

évaluatrices, il importe de donner une définition claire de ceux-ci (Armstrong et collab., 2003, p. 26; CCDP, 1996; St-Onge, 2014, p. 239).

Il faut renoncer à la facilité de copier intégralement des définitions existantes. Il est important que cet effort de définition soit fait, même s'il peut paraître fastidieux à première vue. En effet, en plus de permettre une évaluation adéquate, il constitue pour les membres du comité ou pour les personnes évaluatrices une réflexion importante pour la réalisation des autres étapes du processus (Gazaille, 2011, p. 60).

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

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

L'utilisation d'exemples qui se rapportent à des emplois à prédominance tant féminine que masculine est également suggérée afin d'éviter d'associer certains aspects du travail aux emplois féminins ou masculins (CCDP, 1996; Murtha, 1993; Weiner et Gunderson, 1990). La personne qui évalue pourra, de ce fait, mieux saisir la portée du facteur et du sous-facteur et, ainsi, mieux établir la correspondance avec les exigences relatives aux emplois féminins et masculins (CCDP, 1996; Weiner et Gunderson, 1990).

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

Les facteurs et les sous-facteurs correspondent aux caractéristiques des emplois qu'une organisation valorise parce qu'ils lui permettent d'atteindre ses objectifs. Il est généralement admis que les facteurs doivent entre autres correspondre aux caractéristiques de l'entreprise, à sa culture, à sa mission et à ses valeurs, sans être cependant discriminatoires envers l'une ou l'autre des catégories d'emplois (Murtha, 1993; CCDP, 1996). Par conséquent, on ne peut présumer que les facteurs qui conviennent à une organisation donnée répondront aux besoins d'une autre organisation (CCDP, 1996).

12.1.7 Éviter les ambiguïtés

Si l'on essaie d'inclure beaucoup d'éléments dans un seul sous-facteur, il sera impossible de savoir ce que le sous-facteur mesure réellement. Par exemple, inclure dans le même sous-facteur d'effort physique les postures contraignantes, l'attention visuelle et le déplacement d'objets

lourds rend son évaluation problématique. Dans un tel cas, deux problèmes peuvent surgir : la mesure de ce sous-facteur sera très complexe et une catégorie d'emplois ayant simultanément ces trois exigences risque d'être sous-évaluée (Chicha, 2011, p. 151). En outre, cela peut conduire à des interprétations différentes des sous-facteurs par les personnes évaluatrices et, encore une fois, entraîner la sous-estimation d'une exigence associée à un emploi féminin (Chicha, 2011; Gazaille, 2011, p. 61; Weiner, 1991).

12.1.8 Éviter les chevauchements

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

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

12.2 Déterminer les niveaux des sous-facteurs d'évaluation

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

12.2.1 Choisir un nombre adéquat de niveaux

Certains principes sous-tendent l'élaboration des niveaux. Leur nombre varie selon les méthodes d'évaluation, allant de deux à sept ou huit selon les cas. Il n'est pas obligatoire qu'il soit uniforme entre les sous-facteurs. Cependant, il est souhaitable d'en avoir un nombre suffisant pour différencier réellement les emplois et en refléter les différentes caractéristiques (Weiner et Gunderson, 1990).

Un petit nombre de niveaux simplifie la tâche des personnes évaluatrices. En revanche, cela implique de recourir à une définition très large pour chacun d'eux, ce qui résulte, ultimement, à accorder la même valeur à des emplois entre lesquels une distinction devrait être établie. Inversement, un trop grand nombre entraîne une différenciation tellement fine qu'elle peut rendre ardue la distinction entre deux niveaux et devenir à la limite insignifiante (Chicha, 2008, p. 38). De plus, cela peut faire en sorte que plusieurs niveaux ne seront pas utilisés lors de l'évaluation, ce qui peut, en fin de compte, entraîner une distorsion dans les résultats.

Quatre à six niveaux représentent un choix optimal dans la plupart des cas. Si le sous-facteur est considéré comme d'importance secondaire, l'échelle peut être plus courte, avec deux ou trois niveaux. Le nombre devra permettre de bien différencier les emplois et d'en refléter les différentes caractéristiques sans pour autant alourdir exagérément la démarche d'évaluation (Weiner et Gunderson, 1990). Dans les petites entreprises, le nombre de niveaux par facteur pourra osciller entre deux et trois le plus souvent, puisqu'on n'aura pas besoin de différencier une large gamme d'emplois (Chicha, 2008, p. 38).

12.2.2 Reconnaître les équivalences dans les niveaux

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

12.2.3 S'assurer de la clarté du libellé des niveaux

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

Il peut être demandé aux responsables de l'évaluation de réfléchir à des exemples de ce qui caractérise le niveau le plus élevé ou le plus bas pour chaque facteur, sur la base de ce qu'ils savent sur les emplois dans l'organisation. Pour faire cela dans un temps limité, le comité peut travailler en sous-groupes, chacun travaillant sur différents facteurs. Chaque groupe peut

transmettre ses travaux à un autre lorsqu'il a terminé, et ainsi de suite, jusqu'à ce que chacun ait eu l'occasion d'examiner et de travailler sur chaque facteur (Armstrong et collab., 2003, p. 90).

12.2.4 Éviter les niveaux représentatifs de la hiérarchie

La définition des niveaux ne devrait pas être calquée sur la progression hiérarchique des emplois ou d'un cheminement de carrière. Les niveaux doivent mesurer des différences réelles quant à l'intensité ou à l'importance d'un sous-facteur donné (Chicha, 2008, p. 38; Haignere, 1991; Weiner, 1991). Une étude du *National Research Council of the U.S. National Academy of Sciences*, portant sur la possibilité d'utiliser les systèmes d'évaluation traditionnels pour en arriver à l'équité salariale, notait que les niveaux (de même que la pondération) de certains systèmes étaient représentatifs de la hiérarchie existante, et ce, sans savoir si cette dernière était exempte de biais sexistes (Haignere, 1991). Les raisons qui sous-tendent ce fait sont que les systèmes d'évaluation traditionnels par points et facteurs étaient construits à l'origine pour évaluer des emplois-cadres et, par conséquent, suivaient la structure bureaucratique de l'entreprise. Or, la transposition de ces systèmes pour l'ensemble des emplois fait que les niveaux supérieurs ne peuvent être atteints que par les emplois-cadres à prédominance masculine (*ibid.*).

12.2.5 Éviter la discontinuité d'un niveau à l'autre

Il est souhaitable d'assurer la continuité d'un niveau à l'autre afin de réduire la confusion relative à la correspondance d'une exigence à un niveau (Chicha, 2011). La distorsion qui résulterait d'une discontinuité entre les niveaux remettrait totalement en question la mesure du facteur ou du sous-facteur. Il faudrait alors repenser les niveaux afin qu'ils reflètent plus adéquatement toutes les applications possibles du facteur et du sous-facteur aux catégories d'emplois visées.

Par exemple, en termes de condition de travail, si on attribue au premier niveau le libellé « voyages fréquents » et au second « exposition fréquente à des risques », un emploi qui exigerait de fréquents voyages et serait exposé à des risques deviendrait difficile à classer (*ibid.*).

12.2.6 Éviter le chevauchement entre les niveaux

Il est souhaitable d'apporter une attention particulière aux chevauchements entre les niveaux (*ibid.*). Deux niveaux ne doivent pas, en effet, mesurer partiellement la même dimension. Par exemple, si le niveau 2 correspond à la responsabilité de la supervision de 10 à 20 personnes et le niveau 3, de 15 à 30 personnes, on aura du mal à placer l'emploi pour lequel la responsabilité de supervision couvre 18 personnes (CCDP, 1996; Chicha, 2008, p. 38). Cela pourrait conduire à une inconsistance d'une évaluation à une autre.

12.2.7 Établir des niveaux progressifs

L'établissement de niveaux progressifs est une mesure permettant d'éviter les sauts entre les niveaux, c'est-à-dire lorsqu'un emploi se situe entre l'extrémité d'un niveau et le début du suivant (CCDP, 1996). Par exemple, il faut éviter que le premier niveau recouvre une responsabilité financière de 1 000 \$ à 5 000 \$, le second de 10 000 \$ à 50 000 \$ et le troisième de 100 000 \$ à 1 000 000 \$. Dans un tel cas, les emplois qui s'accompagnent de responsabilités intermédiaires seront difficiles à évaluer (Chicha, 2008, p. 38).

Selon les facteurs d'évaluation des emplois, la progression des points entre les niveaux peut varier selon qu'elle est géométrique, arithmétique ou discontinue, quoique des spécialistes croient qu'il est préférable d'adopter la même approche pour l'ensemble des facteurs. Pour qu'un niveau ne vaille aucun point, il faudrait qu'un emploi ne comporte aucune exigence pour un sous-facteur donné. De tels cas sont restreints, car les sous-facteurs sont choisis et définis de façon à représenter toute la gamme des emplois de l'organisation. Généralement, le premier niveau se voit donc attribuer un certain nombre de points (Chicha, 2008, p. 75; Gazaille, 2011, p. 24).

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

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

Selon Greig, Orazem et Mattila (1989), afin d'obtenir une évaluation uniforme, on utilise, si possible, des échelles objectives pour mesurer une fréquence, déterminer un poids, etc. En effet, cette mesure facilite l'évaluation puisqu'elle réduit la part de subjectivité et d'imprécision. Par exemple, pour un facteur comme les conditions de travail, il est pertinent de remplacer ou de préciser les termes *léger*, *lourd*, *très lourd*, etc., par un chiffre ou des paramètres chiffrés. À la Commission canadienne des droits de la personne (1996), on estime qu'il n'est pas nécessaire de définir précisément les termes *fréquemment*, *occasionnellement*, etc.

12.3 Établir la pondération des facteurs et des sous-facteurs

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

12.3.1 Établir la pondération avant d'évaluer les emplois

Afin de réduire les risques de biais sexistes, Bohnet (2016, p. 144) et Boivin (2002, p. 28) recommandent toutes deux d'établir la pondération des facteurs et sous-facteurs d'évaluation avant d'accomplir l'évaluation. De cette façon, l'employeur ou les membres du comité d'équité salariale peuvent se concentrer sur la mission de l'entreprise et les processus de travail plutôt que sur les salaires attribués aux catégories d'emplois ou leur pointage lors de l'évaluation. En effet, l'effet de halo a tendance à faire attribuer une plus grande pondération aux facteurs pour lesquels les emplois mieux rémunérés ou élevés en hiérarchie ont obtenu le plus de points.

12.3.2 Choisir une approche de détermination de la pondération non discriminatoire

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

D'une part, fixer l'importance relative des sous-facteurs à partir des salaires payés sur le marché (équité externe) n'est pas recommandé, puisque cela risque d'importer les iniquités salariales potentielles du marché dans le processus d'évaluation.

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

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

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

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

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

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

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

12.3.4 Exemple de bornes reconnues en équité salariale

La plupart des spécialistes recommandent d'établir la pondération des quatre facteurs dans les intervalles suivants (Chicha, 2008, p. 71) :

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

12.3.5 Assurer une pondération des sous-facteurs logique et équilibrée entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine

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

Afin de construire la grille de pondération, il est indiqué de commencer par classer les facteurs en ordre d'importance, puis de leur attribuer un poids relatif en pourcentage (*ibid.* p. 71).

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

12.3.6 Utiliser une progression arithmétique

Une progression arithmétique maintient un écart constant entre les divers niveaux et se concilie bien avec l'objectif d'égalité. Elle conduit à des écarts plus faibles entre les emplois et, par conséquent, à une structure salariale plus « horizontale » qu'une progression géométrique (Thériault, 1991; St-Onge, 2014, p. 244).

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

Le nombre total de points peut varier, mais à moins d'avoir une très grande diversité d'emplois, il est conseillé de retenir une somme de 1000 points (*ibid.*, p. 70). Ce nombre est une pure convention, mais il est préférable d'utiliser un nombre élevé pour que la progression dans les niveaux des sous-facteurs soit claire (Gazaille, 2011, p. 23).

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

La structure hiérarchique de l'entreprise ne devrait pas influencer la pondération des facteurs (Chicha, 2008, p. 73). Par exemple, il n'est pas recommandé d'accorder une pondération plus importante à la responsabilité financière, propre aux emplois d'encadrement (majoritairement masculins), qu'à la responsabilité des personnes, propre aux emplois d'exécution majoritairement féminins, pour la simple raison que les premiers sont situés plus haut dans l'organigramme de l'organisation (Chicha, 2011).

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

12.3.8 Valider la pondération

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

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

La deuxième approche consiste à effectuer des analyses de régression multiple distinctes pour les emplois à prédominance masculine et les emplois à prédominance féminine (St-Onge, 2014, p. 254). Une analyse de régression multiple peut aussi révéler la combinaison de facteurs susceptibles d'expliquer la plus grande variance dans les salaires actuellement versés par l'organisation pour les emplois en cause. Cette analyse peut également permettre de constater si la pondération des facteurs respecte la hiérarchie des salaires offerts dans l'entreprise, ce dont il faut se méfier étant donné que cela a pour effet de transposer les iniquités salariales potentielles (*ibid.*, p. 254).

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

13. Choisir et élaborer l'outil et le mode de cueillette d'informations sur les emplois

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

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

13.1 Utiliser un instrument de collecte adapté à l'entreprise

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

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

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

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

13.2 Recueillir les informations sur les emplois selon une même méthode

Il importe que les renseignements soient recueillis avec le ou les mêmes outils pour toutes les catégories d'emplois (*Ontario Nurses' Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991) et préférablement selon la même séquence. En effet, la cueillette doit être uniforme afin de s'assurer que les personnes évaluatrices aient des informations complètes et aussi détaillées d'un emploi à l'autre (Gazaille, 2011, p. 142). Les préjugés sexistes découlent souvent des aspects du travail qui ont été omis ou mal décrits. Les problèmes résultent donc des informations incomplètes (CCDP, 1996).

13.3 Posséder des informations exhaustives sur les emplois

L'instrument de collecte devra permettre d'évaluer la valeur des emplois. Il doit couvrir toutes leurs exigences en fonction des paramètres fixés par les facteurs et les sous-facteurs. Les informations recueillies doivent refléter d'une manière exacte les qualifications, les efforts et les responsabilités exigés pour l'emploi, ainsi que les conditions dans lesquelles il est accompli, tant pour les catégories d'emplois à prédominance féminine que pour celles à prédominance masculine (*ibid.*). Ainsi, les responsables de l'évaluation auront toutes les informations requises pour évaluer l'ensemble des caractéristiques des emplois.

Il importe donc d'obtenir la plus grande gamme de renseignements possible. Ainsi, un outil permettant l'évaluation de l'ensemble des emplois de l'entreprise pourra être élaboré et des aspects du travail féminin qui étaient peut-être passés inaperçus jusque-là ou insuffisamment décrits pourront être examinés (CCDP, 1996; *Ontario Nurses' Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991).

13.4 Éviter de se servir des descriptions d'emplois et des listes de tâches existant dans l'entreprise

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

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

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

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

13.5 Assurer le même souci de précision, de constance et d'exactitude dans la cueillette d'informations

Les informations sur les emplois doivent être recueillies selon les mêmes modalités et avec le même souci de précision, de constance et d'exactitude, sans quoi cela influencerait l'évaluation (CCDP, 1996; CESO, 1989; Murtha, 1993; *Ontario Nurses' Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991; Weiner et Gunderson, 1990).

Une qualité fondamentale dans un contexte d'équité salariale est d'adapter les questions aux emplois tant féminins que masculins (Chicha, 2008, p. 49). Le langage utilisé par les titulaires et les images et les perceptions qu'il suscite peuvent avoir une incidence importante sur les résultats de l'évaluation. Il faut choisir les mots avec le plus grand soin et s'assurer de la cohérence si l'on désire obtenir des résultats équitables non biaisés. Il importe de donner des indications claires (directives) au sujet du niveau de détails à fournir et sur la façon de présenter l'information (CCDP, 1996).

Des exemples pourront également orienter et faciliter la description des exigences. La Commission canadienne des droits de la personne (1996) va même jusqu'à suggérer une

formation aux personnes salariées pour faciliter la description de leurs emplois et ainsi répondre aux critères de style et de détails à fournir.

13.6 Recueillir les informations auprès du titulaire de l'emploi

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

Les titulaires des emplois à évaluer représentent la source d'information la plus fiable, car ce sont eux qui exercent quotidiennement les diverses tâches et qui sont donc les plus susceptibles de fournir des informations exactes, complètes et à jour (Chicha, 2008, p. 53; *Ontario Nurses' Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991). En effet, il y a possibilité d'introduire des biais sexistes lors de la cueillette d'informations auprès d'une tierce personne étant donné que celle-ci aura tendance à ne décrire que ce qui est le plus apparent et commun dans l'emploi et à omettre ainsi des dimensions importantes (Weiner et Gunderson, 1990). De plus, compte tenu du phénomène de perception, les personnes se souviennent davantage des informations qui confirment leurs croyances sur les caractéristiques des emplois, donc confirmant potentiellement les stéréotypes sexuels, que des informations qui contredisent celles-ci (Bohnet, 2016; Weiner et Gunderson, 1990).

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

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

Il est nécessaire de recueillir les informations sur les emplois (dans les conditions normales de travail) et non sur le titulaire, par des questions claires (Armstrong et collab., 2003). Il importe donc de ne pas confondre l'évaluation des emplois et l'évaluation du rendement (Weiner et Gunderson, 1990). De plus, il faut retenir que, en matière d'évaluation des emplois, ce que l'on cherche à obtenir c'est, autant que possible, des faits objectifs. Il faut donc éviter les questions

qui portent sur les perceptions des personnes répondantes qui peuvent, pour une même tâche, être très variables. Il est également important que les questions n'aient pas de multiples composantes, car les réponses seront alors difficiles à interpréter. Enfin, les questions doivent être formulées de façon à obtenir des informations exactes (Chicha, 2008, p. 50-51).

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

13.8 Multiplier les sources d'information

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

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

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

13.9 Porter une attention particulière aux questions touchant la fréquence

Il faut être prudent concernant l'aspect « fréquence » d'une question puisqu'elle ne tient pas compte du caractère essentiel des activités ni des procédures accomplies. Ceci a bien été démontré par la décision rendue dans le cadre du dossier *Ontario Nurses Association c. Women's College Hospital* en 1992. Par exemple, comme le souligne la Commission canadienne des droits de la personne (1996), un pilote d'avion peut passer toute sa carrière sans devoir effectuer un

atterrissage d'urgence, mais si un jour cela s'avère nécessaire, il devra avoir les connaissances pour le faire et l'agent de bord doit savoir quelles mesures prendre pour l'atterrissage d'urgence, l'évacuation et les soins d'urgence. Manifestement, même si les habiletés ne sont jamais utilisées, elles sont indispensables.

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

13.10 Tester l'outil de cueillette

Afin de s'assurer de la qualité de notre instrument, il est intéressant d'en faire une mise à l'essai. Cela permet de veiller à ce qu'il :

- englobe tous les aspects importants des emplois à prédominance féminine et masculine (*Ontario Nurses' Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991);
- reflète la structure du plan d'évaluation (CCDP, 1992);
- ait un nombre suffisant de questions pour recueillir des renseignements complets (CESO, 1989);
- ait des questions parfaitement claires qui permettent de recueillir des renseignements complets (*ibid.*);
- ait des questions libellées de façon à permettre de sonder les personnes répondantes sur les véritables attributions, modalités et raisons d'être de l'emploi, sous une forme qui permet d'obtenir des réponses véridiques (*ibid.*);
- reflète le travail effectué et non les tâches théoriques (CCDP, 1992).

Il est finalement suggéré de passer en revue les questions énoncées avec des personnes qui connaissent les emplois visés (CESO, 1989). De plus, des essais avec des échantillons d'emplois permettront de déceler et de résoudre d'éventuels problèmes avant de les utiliser dans l'ensemble de l'organisation (CCDP, 1992).

13.11 Rendre les descriptions d'emplois précises et uniformes

La description d'emplois est l'outil traditionnellement utilisé permettant l'évaluation des différentes catégories d'emplois (Weiner et Gunderson, 1990). À cet égard, il faut s'assurer que les activités professionnelles confiées aux femmes comme aux hommes soient écrites de façon

exacte, à l'aide d'un libellé simple, direct, précis et impartial (CCDP, 1996; CESO, 1989). Il est d'ailleurs recommandé de faire réviser les descriptions d'emplois par les titulaires des emplois (St-Onge, 2014, p. 26).

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

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

14. Évaluer les catégories d'emplois

14.1 Tester le plan et l'outil d'évaluation à partir d'un échantillon

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

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

14.2 Réitérer l'importance d'évaluer l'emploi et non le titulaire

Les perceptions par rapport à un titulaire peuvent fausser le jugement des responsables de l'évaluation des emplois. Lors de celle-ci, on ne doit pas tenir compte des différences individuelles

entre les personnes. C'est l'emploi qui est évalué et non le ou la titulaire (Weiner et Gunderson, 1990; Gazaille, 2011, p. 89).

Pour ces raisons, il est donc souhaitable de continuellement rappeler que c'est le contenu du travail et non pas la performance qui est évaluée, et qu'il est nécessaire d'éviter les biais discriminatoires (Armstrong et collab., 2003, p. 167).

14.3 Mettre en garde contre l'influence de la structure de rémunération actuelle lors de l'évaluation

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

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

Des spécialistes suggèrent qu'en plus de ne pas indiquer le salaire de l'emploi sur la fiche, il serait préférable de remplacer le titre de l'emploi par un code pour ne pas influencer les personnes évaluatrices (*ibid.*, p. 58). En effet, les appellations ou titres d'emploi peuvent fausser le jugement de ces personnes (CCDP, 1996; CESO, 1989). Certaines se font une idée préconçue de la complexité et des exigences d'un emploi seulement par le titre. D'ailleurs, l'appellation d'emploi ne reflète souvent pas la teneur et la complexité du travail (Weiner et Gunderson, 1990).

14.5 Éviter l'utilisation d'emplois repères

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

14.6 Appliquer l’outil d’évaluation de façon systématique

L’outil d’évaluation doit être appliqué avec la même rigueur, de façon systématique et selon les mêmes modalités pour toutes les catégories d’emplois (*Ontario Nurses’ Association c. Haldimand-Norfolk*, 1991). La qualité des évaluations devrait être surveillée pour s’assurer qu’elles produisent des informations précises et pertinentes qui ne seront pas biaisées (Armstrong et collab., 2003, p. 27).

14.7 Procéder à l’évaluation des catégories d’emplois en considérant chacune des tâches effectuées dans l’exercice normal du travail

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

14.8 Évaluer seul puis en plénière

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

D’autres, se basant sur leur expérience dans des contextes particuliers, préfèrent ne pas passer par une démarche individuelle et procèdent tout de suite de façon collective afin de ne pas perdre de temps et d’éviter d’avoir des écarts marqués qu’il serait ardu ou conflictuel de réduire par la suite (Chicha, 2011, p. 186). Sans discréditer l’approche individuelle, Armstrong et collab. (2003, p. 166) trouvent qu’elle prend beaucoup de temps du fait que les membres du comité peuvent être influencés par des jugements « préformés » et qu’après avoir fait leur choix, ils peuvent avoir de la difficulté à changer d’avis. Pour faciliter l’atteinte d’un consensus, ils recommandent plutôt de demander aux membres du comité d’étudier chaque emploi pour se faire une idée de la façon dont on devrait évaluer chaque facteur, sans transmettre formellement leurs réflexions aux autres membres du comité. Ensuite, le comité évaluera ensemble les emplois, à travers une discussion éclairée par les réflexions déjà entamées et guidée par le président du comité.

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

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

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

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

En outre, cela aide à minimiser l'effet de halo ou de *horn* qui consiste à étendre à tous les autres facteurs la perception que l'on a d'un facteur, favorable ou défavorable (Zebrowitz-McArthur, 1985). De plus, Grams et Schwab (1985) précisent que la connaissance des caractéristiques du titulaire de l'emploi, son sexe par exemple, exerce une influence sur l'évaluation. D'un point de vue théorique, ces conclusions incitent à la plus grande prudence en ce qui concerne l'effet de halo.

Enfin, la Commission canadienne des droits de la personne (1996, p. 74) souligne que l'évaluation facteur par facteur favorise la cohérence dans l'interprétation et permet d'établir la valeur relative des emplois en fonction d'une interprétation des termes et des concepts utilisés dans la description des facteurs.

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

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

Il est également recommandé de ne pas évaluer les catégories d'emplois selon la même séquence pour chacun des sous-facteurs. Évaluer les emplois dans le même ordre comporte le risque d'introduire des erreurs dues à l'effet de contraste. Par conséquent, changer la séquence permettra de se prémunir contre cet effet. Un emploi apparaissant toujours après un emploi de niveau inférieur serait probablement surévalué (ou l'emploi inférieur sous-évalué) en raison du simple contraste entre les deux (CCDP, 1996; CESO, 1989). Avec cette pratique, il sera plus difficile pour les personnes évaluatrices de se souvenir des niveaux attribués à chaque emploi à l'étape précédente (Chicha, 2008, p. 61).

14.11 Noter et conserver des justifications écrites des cotes d'évaluation

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

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

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

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

Une procédure de vérification des évaluations devrait être mise en place, acceptée et diffusée avant que les résultats soient officiellement connus. La meilleure façon de réduire le nombre de demandes de révision est, bien sûr, d'investir le temps et la formation nécessaires à tous les stades du projet, notamment pour s'assurer que les données saisies sont exactes et acceptées (Armstrong et collab., 2003, p. 175).

15. Estimer les écarts salariaux

L'estimation des écarts salariaux se base sur la comparaison de la rémunération des catégories d'emplois féminines avec celles masculines. L'utilisation d'autres points de comparaison, comme de comparer les catégories d'emplois féminines avec la courbe de rémunération de l'ensemble des personnes salariées, est à éviter pour contrer la discrimination. On utilise les catégories d'emplois masculines comme comparateurs parce qu'elles reflètent un salaire pour des emplois qui n'ont pas été affectés par des pratiques discriminatoires dans le passé. D'autres courbes de rémunération prennent en compte les salaires trop bas attribués aux femmes et ne sont donc pas appropriées dans un objectif de comparaison (Zwemke et collab., 2015, p. 64).

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

Chicha (2011) évoque la possibilité pour une entreprise de fixer des intervalles de points à l'intérieur desquelles les catégories d'emplois évaluées sont considérées comme d'égale valeur. Cependant, des mises en garde s'imposent concernant certaines pratiques discriminatoires qui consisteraient à établir les intervalles pour regrouper le maximum de catégories à prédominance féminine. Cette façon de procéder ferait qu'un grand nombre de titulaires ne recevraient que de faibles ajustements salariaux (CCDP, 1996). Chicha (2011) avance qu'un tel regroupement ne serait pas discriminatoire s'il n'affecte qu'une minorité de catégories à prédominance féminine. Toutefois, si cela concerne une majorité de ces dernières et surtout celles qui regroupent le plus de titulaires, cela pourrait être considéré comme discriminatoire.

Par ailleurs, il faut éviter de confondre la notion « d'égalité dans la valeur » à la notion de « valeur équivalente » qui fait référence au processus de comparaison entre des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine différentes par rapport au travail, mais considérées équivalentes quant à leur « valeur ». De plus, l'établissement de classes d'emplois est une décision de nature administrative et il n'y a pas de règles formelles dans la détermination de l'étendue des classes d'emplois (Milkovich et Newman, 1999; Thériault et St-Onge, 1999). En outre, la notion de classes d'emplois est liée à l'équité interne. La littérature en équité salariale y fait surtout référence pour faire des mises en garde en termes de discrimination potentielle (Chicha, 2011; Sabourin et David-McNeil, 1998; Steinberg, 1991).

Thériault et St-Onge (1999, p. 292-293) précisent trois raisons qui militent en faveur d'un regroupement d'emplois en classes d'emplois. Comme il a été évoqué, le processus d'évaluation repose sur une série de décisions subjectives. N'étant ni une science exacte ni un processus aléatoire quant à la qualité de ces résultats, la détermination de classes permet de regrouper les emplois jugés semblables du point de vue de leur rémunération. De plus, le regroupement facilite l'acceptation par les personnes salariées de la structure salariale. En effet, il serait difficile de justifier que des emplois ayant des résultats semblables en matière d'évaluation soient rémunérés différemment. Finalement, ces auteurs estiment que le regroupement facilite la gestion des

salaires en ce sens que si un emploi ne subit que de légères modifications, il n'est pas requis de le réévaluer, à moins qu'il ne se situe près des bornes des classes salariales.

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

Pour la détermination des écarts, on doit tenir compte de la pondération utilisée et des pointages obtenus. L'écart est généralement constant. Il faut s'assurer que l'écart ou les écarts choisis ne vont pas à l'encontre de l'équité salariale en empêchant les comparaisons des catégories d'emplois à prédominance féminine avec celles à prédominance masculine (Gazaille, 2011, p. 94). Une amplitude de points trop courte risque de créer ultérieurement des différences salariales entre emplois qu'il sera difficile de justifier. Une amplitude très étendue simplifie le système de rémunération et le rend plus flexible. Cependant, à la limite, elle risque d'enlever toute signification à la notion de valeur égale.

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

La fixation des bornes est l'un des aspects les plus critiques de la conception de classes de points. Elle requiert un jugement éclairé, car ce processus n'est pas scientifique et il est rare de trouver une situation optimale. En théorie, les bornes pourraient être déterminées en se prononçant dès le départ sur le nombre de grades pour ensuite diviser le classement en parties égales. Cette façon de procéder implique cependant une délimitation arbitraire et pourrait causer une séparation d'emplois qui devraient être regroupés. La meilleure approche serait, selon Armstrong et collab. (2003, p. 137), d'analyser l'ordre de classement pour repérer les intervalles importants qui se créent « naturellement » entre les résultats. Ces intervalles constitueront les frontières entre les classes d'emplois. Toutefois, l'existence d'un certain nombre de limites « naturelles » n'est pas

garantie, ce qui signifie que le jugement est toujours de mise pour établir des séparations, surtout lorsque les résultats entre les emplois adjacents sont très similaires.

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

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

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

La rémunération globale comprend le salaire de base, la rémunération flexible et les avantages sociaux. Il est nécessaire de prendre en considération les différentes composantes de la rémunération globale. En effet, si l'on n'en tient pas compte, on risque d'arriver à une équité salariale incomplète, notamment dans la mesure où la rémunération flexible et les avantages sociaux ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (Chicha, 2011, p. 203; Schär Moser et Baillod, 2006).

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

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

15.3 Calculer adéquatement la valeur de la rémunération flexible

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

Pour la rémunération flexible, l'estimation sur la base de la moyenne des gains réels sur une période relativement longue est favorisée. La durée de cette période sera déterminée en partie par la présence de fluctuations inhabituelles (par exemple, une crise économique qui fait chuter les ventes de façon importante, mais temporaire) (GTES, 2004, p. 350). Autrement dit, l'estimation de la rémunération flexible aux fins de la comparaison devra se faire sur une base normalisée, en évitant les fluctuations qu'on retrouve parfois dans ce type de rétribution. On pourra calculer une moyenne sur une période de trois à cinq ans, en fonction de l'évolution de la conjoncture.

15.4 Utiliser comme point de comparaison le taux maximum de salaire

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

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

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

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

La méthode de comparaison « par paire » est la plus simple en ce qui a trait aux ajustements salariaux et convient aux organisations comptant peu de catégories d'emplois. Elle consiste à

comparer une catégorie d'emplois à prédominance féminine avec une catégorie d'emplois à prédominance masculine de valeur égale. Cette méthode devrait être jumelée avec celle de la valeur proportionnelle pour les catégories d'emplois féminines qui n'ont pas de comparateur masculin de même valeur (GTES, 2004, p. 368).

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

La méthode « emploi à segment », quant à elle, est similaire à la méthode « emploi à courbe ». Essentiellement, la courbe de référence des salaires masculins est divisée en un certain nombre de segments, basés sur la valeur des catégories d'emplois à prédominance masculine à l'intérieur d'un certain nombre de catégories d'emplois à prédominance féminine. Cette méthode est pratique lorsque la relation entre les salaires et la valeur de l'emploi est curvilinéaire (*ibid.*, p. 372).

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

15.6 Utiliser la méthode individuelle lorsqu'il y a peu de catégories d'emplois et la méthode globale lorsqu'elles sont nombreuses

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

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

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

16. Afficher l'ensemble des résultats

16.1 Faire preuve de transparence

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

Il n'y a pas de « bonnes » réponses aux questions souvent posées concernant la quantité d'informations sur les résultats de l'évaluation qui devrait être connue, les personnes à qui elle devrait être transmise et le moment de la transmission. Les pratiques varient grandement d'une organisation à l'autre. Il est normal pour les organisations d'aviser leur personnel de la valeur de leur emploi, de même que des autres emplois qui en font partie (ou à leur propre famille d'emplois ou groupe de travail si l'organisation est grande). De nombreuses organisations diffusent des détails sur toute la structure d'évaluation. Néanmoins, bien que le classement des postes résultant de l'évaluation des emplois doive être communiqué à toutes les parties concernées, il n'y a pas de recommandation aussi tranchée à propos de la diffusion des résultats précis des évaluations (Armstrong et collab., 2003, p. 172).

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

16.2 Procéder au versement des ajustements salariaux

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

Une fois les écarts calculés, la question des structures salariales se pose notamment dans les cas où il existe des barèmes de salaires. On observe que souvent les barèmes des emplois à

prédominance féminine comportent plus d'échelons que ceux des emplois à prédominance masculine de même valeur. Il s'ensuit qu'il faudra beaucoup plus de temps pour atteindre le même taux de salaire maximum pour les titulaires des emplois à prédominance féminine. L'égalité obtenue ne sera donc que théorique pour les nombreuses femmes qui se trouvent au-dessous de l'échelon maximal. La situation d'inégalité est encore plus grave dans le cas où l'emploi masculin est à taux unique et l'emploi féminin est assujéti à des échelons. Il est donc nécessaire, lorsqu'on établit l'équité salariale, d'uniformiser les structures salariales entre les emplois féminins et masculins de valeur égale. Celles-ci doivent être considérées comme faisant partie intégrante de l'équité salariale (Chicha, 2008, p. 87).

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

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

17. Évaluer le maintien de l'équité salariale

Les ajustements d'équité salariale constituent, à première vue, une opération ponctuelle qui intervient à une période précise dans la vie de l'entreprise. Or l'équité salariale étant un droit fondamental de la personne, on ne peut l'atteindre à un moment donné puis y déroger quelques mois ou quelques années plus tard (Chicha, 2011, p. 235). C'est pourquoi certaines associations accréditées ont inclus des protocoles de maintien de l'équité salariale au sein de leur convention collective (Cornish, 2006, p. 16) ou qu'on recommande de ne pas dissoudre le comité d'équité salariale tant que des plans de maintien ne sont pas établis (BES, n. d., p. 9). C'est également pourquoi il est fortement recommandé que les employeurs effectuent des révisions de l'équité salariale de façon régulière (GTES, 2004; WGEA, 2014, p. 13). L'évaluation périodique du maintien permet de prendre en compte les changements internes ou externes à l'entreprise qui ont pu survenir et affecter l'équité salariale.

17.1 Effectuer des révisions périodiques du maintien

L'expérience du Minnesota a montré de manière convaincante le caractère fondamental de cette évaluation. Depuis 1992, les employeurs du Minnesota assujettis à la *Loi sur l'équité salariale* doivent effectuer et déclarer une évaluation du maintien de l'équité salariale tous les trois ans. Or, un bref moratoire au début des années 2000 a fait différer cette obligation jusqu'à sept ans dans certains milieux. À la suite de cette prolongation, des preuves importantes ont été soumises à la législature, révélant que l'équité salariale n'était pas maintenue comme dans les années précédentes. Il a ainsi été constaté que, sans une attention régulière à l'égard de l'équité salariale, les vieilles tendances revenaient, menant à une rémunération moindre pour les emplois à prédominance féminine de valeur comparable à celle des emplois à prédominance masculine. Quand la périodicité de trois ans a été rétablie en 2005, les tendances élevées de conformité à la loi (près de 95 % des employeurs s'y conforment) sont graduellement revenues (Zwemke et collab., 2015, p. 50-51).

En plus d'assurer le versement d'un salaire équitable aux personnes salariées, une évaluation régulière du maintien de l'équité salariale présente de nombreux avantages, comme l'a mis en lumière le *Legislative Office on the Economic Status of Women* du Minnesota. (Zwemke et collab., 2015) :

- La régularité de l'évaluation entraîne des coûts moins élevés liés à l'établissement de l'équité salariale;
- Un bon maintien réduit les risques de plaintes de la part des personnes salariées et de sanctions de la part de l'autorité gouvernementale veillant au respect de l'équité salariale;
- Les personnes salariées savent que leur emploi a été évalué selon des critères objectifs et que des efforts continus sont faits pour éliminer les biais sexistes dans l'attribution de leur rémunération (p. 58);
- Les employeurs notent que la mise en place de l'équité salariale et son maintien les amènent à établir des systèmes de gestion du personnel plus cohérents, rationnels et justifiables (p. 59).

Pour faciliter l'évaluation du maintien de l'équité salariale, certaines pratiques sont recommandées, mais comme il s'agit d'un champ d'action et de réflexion très neuf, peu d'études se sont encore penchées spécifiquement sur le sujet⁶. Néanmoins, comme il s'agit de la prolongation de la réalisation de l'équité salariale, il est possible d'avancer que toutes les pratiques précédemment recommandées pour la réalisation de l'équité salariale dans une entreprise continuent d'être valides pour son maintien (Cornish, 2017; Direction de l'égalité des femmes (DEF), 2018, p. 13; GTES, 2004; Hallée, 2004).

⁶ Hallée en faisait déjà la remarque en 2004 dans un article sur le sujet (p. 3), mais peu d'études ont suivi.

17.2 Effectuer l'évaluation du maintien de l'équité salariale en comité d'équité salariale

Vu la continuité entre l'exercice initial d'équité salariale et les évaluations subséquentes de son maintien, s'il n'y a pas de changements majeurs tels qu'une modification dans la structure juridique de l'entreprise, il est conseillé que le comité d'équité salariale qui a réalisé le programme initial en assure également le maintien (DEF, 2018). En effet, les membres de ce comité ont acquis une bonne connaissance du contenu des emplois de l'entreprise, de son système de rémunération et de l'utilisation des diverses méthodes et outils propres à l'équité salariale. Ils pourront ainsi mieux juger de l'effet des changements qui surviennent dans l'entreprise après la réalisation du programme d'équité salariale (GTES, 2004, p. 420). D'ailleurs, le comité devrait utiliser les mêmes méthodes, outils et démarches lors de l'évaluation du maintien que ceux qui ont servi pour élaborer le programme d'équité salariale, à moins que des changements substantiels de l'entreprise rendent cette utilisation impossible (DEF, 2018; GTES, 2004).

S'il n'est pas possible de conserver le même comité, la Commission de l'équité salariale de l'Ontario recommande d'implanter un comité du maintien afin qu'il y ait un processus systématique de surveillance des changements dans le milieu de travail (Cornish et collab., 2006, p. 4). Comme pour la réalisation de l'équité salariale, la participation de personnes salariées à l'évaluation du maintien motive l'engagement de celles-ci au sein de l'entreprise, accroît leur sentiment de justice et confère de la crédibilité et de la légitimité aux résultats de l'évaluation (Hallée, 2004, p. 9).

17.3 Recenser les événements significatifs qui surviennent dans l'entreprise

La nécessité de l'évaluation du maintien repose sur la survenue d'événements dans la vie de l'entreprise qui peuvent altérer l'équité salariale. Comme ils peuvent rapidement se multiplier, il est fortement recommandé de les recenser sans trop tarder afin d'être à même de les identifier et d'en évaluer l'incidence lors d'une évaluation périodique (GTES, 2004). En effet, pour maintenir l'équité salariale, il est essentiel de colliger de l'information de bonne qualité, de continuellement la revisiter et la révéifier, de trouver les anomalies et de poser les actions nécessaires (WGEA, 2014, p. 10). Certaines législations imposent d'ailleurs une évaluation du maintien de l'équité salariale dès que certains changements importants surviennent dans une entreprise (DEF, 2018, p. 12), ce qui pourrait être considéré comme une bonne pratique à adopter.

Comme de nombreux événements surviennent dans une entreprise, il peut être difficile de juger s'ils sont assez significatifs pour devoir être recensés et examinés lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale, notamment lorsqu'ils sont temporaires. L'ajout d'une catégorie d'emplois ou une augmentation salariale peuvent être assez faciles à remarquer et à évaluer, mais les changements aux responsabilités ou aux exigences d'un emploi peuvent constituer des événements plus difficiles à cerner.

En effet, comme spécifié par Armstrong et collab. (2003, p. 186-187), bien que le contenu de certains emplois change souvent de manière drastique et évidente, la plupart d'entre eux évoluent ou se développent progressivement. Au fil du temps, l'effet de ces changements peut devenir significatif et, tandis que certains titulaires de poste seront à l'affût des possibilités de réévaluation que cela pourrait présenter, d'autres (souvent des femmes) peuvent être plus modestes à l'égard des tâches qu'elles ou ils effectuent. Pour ces auteurs, il est donc important qu'il y ait un mécanisme pour s'assurer que les effets cumulatifs de tous ces changements progressifs soient reconnus au moment opportun pour éviter tout risque de discrimination ou de partialité dans le système. Dans les organisations qui ont mis en place des évaluations annuelles du rendement entre les gestionnaires et les membres individuels de leur équipe, cet examen pourrait inclure une vérification de la validité de tous les documents relatifs à l'évaluation de l'emploi.

Dans sa réflexion à propos des changements susceptibles d'entraîner une évaluation du maintien de l'équité salariale, Delisle (2002, p. 13-14) a déterminé qu'il était difficile, voire impossible, d'en dresser une liste exhaustive. Elle est d'avis que chaque cas en est un d'espèce et doit être étudié à la lumière des faits propres au dossier. Tous les événements survenant dans l'entreprise devraient être évalués et ceux qui ne permettent plus au programme en place d'assurer le maintien de l'équité salariale obligent l'employeur à y apporter des modifications ou à verser de nouveaux ajustements.

Pour ce qui est de la durée nécessaire pour qu'un changement soit pris en compte, St-Onge (2014, p. 257) souligne qu'un emploi doit être évalué sur la base du travail effectivement accompli par son titulaire, selon les activités ou les composantes essentielles et courantes (et non selon les activités mineures ou réalisées occasionnellement) qu'il comporte⁷. Elle ajoute qu'un emploi peut être sujet à un reclassement dans la mesure où il y a une modification substantielle de ses tâches, de ses responsabilités ou des compétences requises.

Selon Thériault et St-Onge (2000, p. 215), une mise à jour des descriptions d'emplois devrait être faite chaque fois qu'une partie ou le contenu entier d'un emploi change, ou lorsqu'une demande de mise à jour est faite par le titulaire ou par son supérieur hiérarchique⁸. Ces mises à jour ou demandes de mises à jour des descriptions d'emplois pourraient donc parfois servir d'indicateurs permettant de juger qu'une modification aux tâches est suffisamment significative pour être prise

⁷ Il faut cependant rappeler la mise en garde évoquée au point 13.9 sur la fréquence des tâches effectuées : certaines tâches ne surviennent que très rarement, mais peuvent toutefois devoir être prises en compte à cause de leur nature essentielle.

⁸ Ce type de demande de révision est d'ailleurs parfois conventionné. Hébert (1992, p. 378-385) donne divers exemples de conventions collectives exigeant de l'employeur une révision de la description et de l'évaluation d'un emploi ou la possibilité pour les personnes salariées de demander une nouvelle évaluation à la suite de modifications apportées à leurs tâches.

en compte lors de l'évaluation du maintien. Elles ne sont toutefois pas nécessaires pour que l'on considère qu'une réévaluation d'une catégorie d'emplois est requise.

17.4 Surveiller les changements internes pouvant affecter l'équité salariale

Les changements internes à l'entreprise pouvant altérer l'équité salariale regroupent entre autres la création ou la disparition de catégories d'emplois, ainsi que les modifications dans les exigences, dans la rémunération ou dans la prédominance sexuelle de catégories d'emplois (Chicha, 2011).

L'apparition ou la disparition d'une catégorie d'emplois masculine peut modifier l'ensemble de l'évaluation, puisqu'elle y ajoute ou en retire un comparateur. Une nouvelle catégorie d'emplois peut également exiger une modification de la méthode et des outils d'évaluation si ses aspects ne cadrent pas avec ceux utilisés lors de la mise en place de l'équité salariale. Il est par conséquent essentiel de se questionner sur l'adéquation entre les aspects du travail à évaluer et les instruments que l'on utilise pour le faire (*ibid.*). Lorsqu'un nouveau poste est créé, on peut commencer par vérifier s'il peut être intégré dans une catégorie d'emplois existante. Si c'est le cas, il est recommandé de lui attribuer d'emblée le salaire adéquat afin de ne pas affecter l'équité salariale. Si une nouvelle catégorie d'emplois doit être créée, il est conseillé d'utiliser le plan d'évaluation des emplois afin de fixer sa rémunération : ainsi, on s'assure immédiatement que cette création n'influencera pas l'équité salariale (Cornish et collab., 2006, p. 8).

Par ailleurs, le maintien de l'équité salariale peut être remis en cause si des catégories d'emplois à prédominance masculine reçoivent des augmentations de leur rémunération, soit par des augmentations salariales, soit par un ajout de certains avantages à valeur pécuniaire ou de rémunération flexible (Chicha, 2011, p. 251). Afin de contrer les iniquités, il est donc recommandé d'adopter d'emblée le principe d'égalité d'accès à ces différents types de rémunérations. Pour Armstrong et collab., il est donc important de mettre en place une procédure transparente pour tenir compte des changements dans les différents emplois. Celle-ci devrait inclure des conseils sur la façon dont les transformations des exigences initiales d'un emploi doivent être décrites et un document devrait d'ailleurs être conçu à cette fin. Des pièces justificatives devraient être attachées à toute demande de réévaluation. Il convient de préciser dans les lignes directrices de la politique qu'un changement dans les fonctions n'est pas une raison suffisante pour un reclassement, à moins que les nouvelles exigences soient significativement plus élevées en termes de responsabilités, de connaissances et de compétences requises.

Lorsqu'une demande de réévaluation est soumise, elle devrait passer par le même processus que celui utilisé lors de l'instauration de l'équité salariale, et cet examen devrait être effectué par des personnes aussi bien formées et expérimentées (Armstrong et collab., 2003, p. 187-190). Celles qui effectuent la réévaluation devraient avoir accès à tous les documents d'évaluation d'origine, y compris les justifications, et doivent s'assurer qu'une modification substantielle s'est produite avant de changer un résultat. En l'absence de preuves convaincantes, une décision « sans

changement » devrait être la norme. Une impression que des normes plus « douces » sont appliquées au cours d'une réévaluation conduira rapidement à un flot de demandes et, inévitablement, à la dérive.

17.5 Surveiller les changements externes pouvant affecter l'équité salariale

Les changements externes pouvant affecter l'équité salariale comprennent entre autres les modifications législatives, l'accréditation de nouvelles associations représentant les personnes salariées et l'aliénation ou la modification de la structure juridique de l'entreprise (Chicha, 2011).

L'accréditation d'une nouvelle association représentant les personnes salariées peut avoir le même effet que la disparition d'une catégorie d'emplois masculine. De fait, on peut supposer que la nouvelle accréditation regroupera certaines catégories d'emplois qui sont dans le programme général d'équité salariale. Si l'employeur accède à la demande de l'association d'effectuer un programme distinct et que certaines catégories d'emplois disparaissent du programme général, celui-ci risque d'être considérablement modifié (*ibid.*, p. 252). Il faut donc exercer la même vigilance et évaluer si des iniquités résultent de ce nouveau découpage en s'assurant que les outils d'évaluation sont toujours adaptés.

Les modifications d'ordre juridique de l'entreprise, comme son aliénation en tout ou en partie ou sa fusion avec une autre entreprise, ne doivent pas avoir de conséquences sur les droits des personnes salariées. Ainsi, après la vente d'une entreprise, il est recommandé que l'employeur et les associations accréditées examinent les plans d'équité salariale et déterminent s'ils sont toujours appropriés (Cornish et collab., 2006, p. 13).

Conclusion

En bref, résoudre l'enjeu de l'équité salariale est beaucoup plus complexe que de simplement y investir des fonds additionnels. Il n'y a pas de solution rapide à l'équité salariale : si on espère que des gains en la matière soient faits et maintenus, il faut y affecter des ressources pour surveiller les changements et ajuster les stratégies, les politiques et les procédures en conséquence (WGEA, 2014, p. 13).

MÉDIAGRAPHIE

1. Publications d'instances gouvernementales ou internationales

1.1 Canada

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1992). *Mise en œuvre de la parité salariale dans la sphère de compétence fédérale*, Ottawa, 22 p.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (1996). *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois*, Ottawa, 242 p.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2002). *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois*, Ottawa.

GRUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE (2004). *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*, Ottawa, 634 p.

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

1.1.1 Québec

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

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC (1984). *À travail équivalent, salaire égal, sans discrimination*, Québec, 165 p.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE DU QUÉBEC (1996). *Mémoire à la Commission parlementaire des affaires sociales sur le projet de loi n° 35*, Québec, 29 p.

DELISLE, Anne-Marie (2002). *Le maintien de l'équité salariale : document de réflexions (2^e partie)*, document de recherche (non publié) commandé par la Commission de l'équité salariale, 27 p.

1.1.2 Nouveau-Brunswick

BUREAU DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (n. d.). *Plan de mise en œuvre de l'équité salariale*, Fredericton, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 11 p.

DIRECTION DE L'ÉGALITÉ DES FEMMES DU BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF (2018). *Une approche législative de l'équité salariale au Nouveau-Brunswick*, Fredericton, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 29 p.

1.1.3 Ontario

AUSTIN, Nancy, Linda DAVIS, Emanuela HEYNINCK et Parbudyal SINGH (2016). *Rapport final et recommandations du Comité directeur de la Stratégie pour l'équité salariale entre les sexes*, Toronto, Ministère du Travail, 82 p.

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

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO (1994). *Directive n° 9 : Comparaison non sexiste des emplois*, Toronto, 10 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO (1995). *Maintenir l'équité salariale. Vol. 1 : Deux méthodes : la comparaison d'un emploi à l'autre et la comparaison de la valeur proportionnelle*, Toronto, 48 p.

READ, Jean M. (1996). *Review of the Pay Equity Act: A Report*, Toronto, Ministère du Travail.

1.2 Allemagne

HOLM, Carin et Anita HARRIMAN (2002). *Factsheet: Wage Differences*, Berlin, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Ministère de la Famille, des Aînés, des Femmes et de la Jeunesse).

1.3 Australie

WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY (2014). *Case Studies: Research Showcasing Leading Practice in Two Organisations*, Sydney, Commonwealth Government of Australia, 20 p.

1.4 Bureau international du travail

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

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

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

1.5 États-Unis

ZWEMKE, Faith, Bonnie WATKINS et Nina ROTHCHILD (2015). *Pay Equity: the Minnesota Experience*, 6^e édition, St. Paul [Minnesota], Legislative Office on the Economic Status of Women, 111 p.

1.6 Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

COMITÉ DES DROITS DE L'HOMME (2015). *Concluding Observations on the Sixth Periodic Report of Canada*, Genève, Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (CCPR/C/CAN/CO/6).

1.7 Nouvelle-Zélande

EMPLOYMENT NEW ZEALAND (2008). *Pay and Employment Equity Review Process: Communications Guide*, New Zealand Government, Ministry of Business, Innovation and Employment, 44 p.

PAY AND EMPLOYMENT EQUITY UNIT (2016). *Pay and Employment Equity Review Case Study*, New Zealand Government, Department of Labour/Te Tari Mahi, 43 p.

1.8 Suède

HARRIMAN, Anita et Carin HOLM (2001). *Steps to Pay Equity. An Easy and Quick Method for the Evaluation of Work Demands*, Stockholm, Lönelots/Jämställdhetsombudsmannen (Équité salariale, Bureau de l'ombudsman pour l'égalité), 34 p.

LÖNELOTS/JÄMSTÄLLDHETSOMBUDSMANNEN (Équité salariale, Bureau de l'ombudsman pour l'égalité) (2005). *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay. An In-Depth Analysis on Effects of the Regulations of 2001*, Stockholm, 40 p.

1.9 Suisse

SCHÄR MOSER, Marianne et Jürg BAILLOD (2006). *Discriminations salariales et instruments d'analyse: un guide pour la pratique juridique*, Berne, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Département fédéral de l'intérieur, 120 p.

2. Textes législatifs et jurisprudence

Ontario Nurses' Association c. Regional Municipality of Haldimand-Norfolk (N° 6), 1991, 2 P.E.R. 105 (ON PEHT).

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

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

Personne salariée non syndiquée (Re), 2014 CanLII 73324 (QC CES).

3. Publications scientifiques

AMAN KARLIN, Carolyn, Paula ENGLAND et Mary RICHARDSON (2002). « Why Do "Women's Jobs" Have Low Pay for Their Educational Level? », *Gender Issues*, p. 4-22.

ARMSTRONG, Michael, Ann CUMMINS, Sue HASTING et Willie WOOD (2003). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*, Londres, Kogan Page, 221 p.

BELCHER, David W. (1974). *Compensation Administration*, 3^e édition, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 606 p.

BOHNET, Iris (2016). *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 399 p.

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

CHICHA, Marie-Thérèse (2000). *L'équité salariale: Mise en œuvre et enjeux*, 2^e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 420 p.

CHICHA, Marie-Thérèse (2011). *L'équité salariale: Mise en œuvre et enjeux*, 3^e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 372 p.

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

CORNISH, Mary (2007). « Closing the Global Gender Pay Gap : Securing Justice for Women's Work », *Comparative Labor Law Journal and Policy Journal*, vol. 28, p. 219-249.

CORNISH, Mary, Fay FARADAY et Victoria RÉAUME (2006). *Guide to Maintaining Pay Equity*, Toronto, Cavalluzzo Hayes Shilton McIntyre & Cornish LLP, 30 p.

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*, vol. 11, n° 1, p. 211-222.

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

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

GRAMS, Robert et Donald P. SCHWAB (1985). « An Investigation of Systematic Gender-Related Error in Job Evaluation », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, p. 279-290.

GREIG, Jeffrey J., Peter F. ORAZEM et J. Peter MATTILA (1989). « Measurement Error in Comparable Worth Pay Analysis: Causes, Consequences, and Corrections », *Journal of Social Issues*, vol. 45, n° 4, p. 135-151.

HAGNERE, Lois (1991). « Pay Equity Implementation: Experimentation, Negotiation, Mediation, Litigation and Aggravation », dans FUDGE, Judy et Patricia MCDERMOTT, dir., *Just Wages. A Feminist Assessment of Pay Equity*, Toronto, University of Toronto Press, p. 160-171.

HALLÉE, Yves (2004). « Un comité mixte comme mécanisme de maintien de l'équité salariale : une voie envisageable? », *Regards sur le travail*, vol. 1, n° 2, p. 2-14.

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 (Ph. D.), Université Laval, 397 p.

HÉBERT, Gérard (1992). *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1242 p.

HENEMAN, Robert L. (2001). « Work Evaluation: Current State of the Art and Future Prospects », *World at Work Journal*, vol. 10, n° 3, p. 65-70.

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

LAVOIE, Linda et Myriam TRUDEL (2001). *Loi sur l'équité salariale annotée*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 311 p.

LEGAULT, Marie-Josée (2017). *Équité en emploi – équité salariale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2^e éd., 577 p.

LEVANON, Asaf, Paula ENGLAND et Paul ALLISON (2009). « Occupational Feminization and Pay: Assessing Causal Dynamics Using 1950-2000 U.S. Census Data », *Social Forces*, vol. 88, n° 2, p. 865-892.

MANDEL, Hadas (2018). « A Second Look at the Process of Occupational Feminization and Pay Reduction in Occupations », *Demography*, vol. 55, n° 2, p. 669-690.

MILKOVICH, George T. et Jerry M. NEWMAN (1990). *Compensation*, 3^e édition, Homewood, Richard D. Irwin, 627 p.

MILKOVICH, George T. and Jerry M. NEWMAN (1999). *Compensation*, 6^e édition, Boston, Irwin McGraw-Hill, 656 p.

MOUNT, Michael K. et Rebecca A. ELLIS (1987). « Investigation of Bias in Job Evaluation Ratings of Comparable Worth Study Participants », *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 1, p. 85-96.

MURPHY, Emily et Daniel OESCH (2016). « The Feminization of Occupations and Change in Wages: A Panel Analysis of Britain, Germany, and Switzerland », *Social Forces*, vol. 94, n° 3, p. 1221-1255.

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

NORMANDIN BEAUDRY, ACTUAIRES CONSEIL INC. (2014). *Outil de planification de l'évaluation du maintien de l'équité salariale*, Montréal, 8 p.

PANDEY, Jatin et M. LEELASHREE (2012). « A Study on Job Evaluation – Point Factor Analysis in SME'S », *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, vol. 2, n° 5, p. 179-239.

POELS, Frans (1997). *Job Evaluation and Remuneration Strategies: How to Set Up and Run an Effective System*, Londres, Kogan Page, 270 p.

ROBERGE, Marie-Pier (2017). *Salaires inégaux, à qui la faute?*, Montréal, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, 11 p.

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

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

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

STEINBERG, Ronnie J. et Lois HAIGNERE (1987). « Equitable Compensation: Methodological Criteria for Comparable Worth », dans BOSE, Christine and Glenna SPITZE, dir., *Ingredients for Women's Employment Policy*, Albany, State University of New York Press, p. 157-182.

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

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

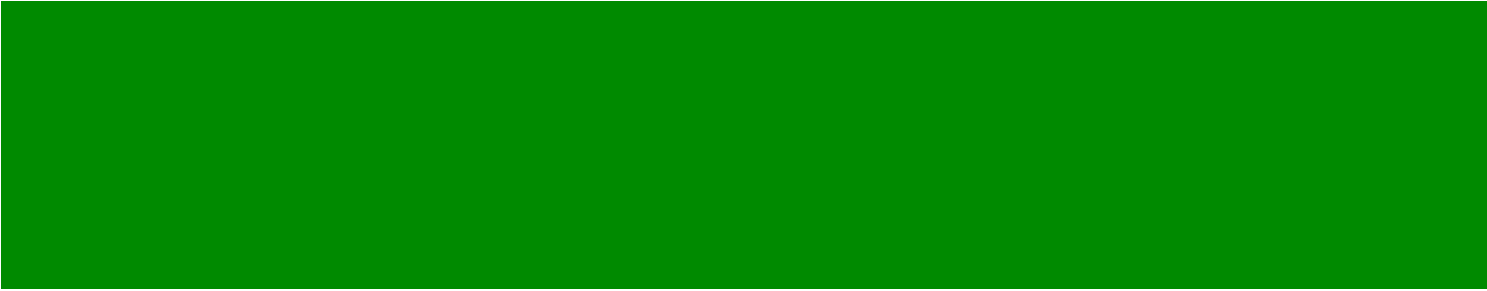
THÉRIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE (1999). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 780 p.

TREIMAN, Donald J. (1984). « Effect of Choice of Factor Weights in Job Evaluation », dans REMICK, Helen, dir., *Comparable Worth & Wage Discrimination: Technical Possibilities & Political Realities*, Philadelphie, Temple University Press, p. 79-89.

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

WEINER, Nan et Morley GUNDERSON (1990). *Pay Equity: Issues, Options and Experiences*, Toronto, Butterworths, 171 p.

ZEBROWITZ-MCARTHUR, Leslie (1985). « Social Judgment Biases in Comparable Worth Analysis », dans HARTMAAN, Heidi I. (dir.), *Comparable Worth: New Directions for Research*, Washington, National Academy Press, p. 53-70.



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