

L'équité salariale et l'employeur

William J. ATKINSON^{1*}

I.	L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE	2
II.	L'EFFET SUR TOUTE LA STRUCTURE SALARIALE	4
III.	UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION STRUCTURÉE	5
IV.	L'ÉQUITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES OU L'ÉQUITÉ SANS DISCRIMINATION FONDÉE SUR LE SEXE	6
V.	LE SEXE DES CORPS D'EMPLOI: CHIFFRES ET HISTOIRE	9
	CONCLUSION	11

¹ Avocat, McCarthy Tétrault, Montréal, Québec.

L'objet de la présente communication est d'exposer certains aspects plus spécifiques aux employeurs relativement à la question de la mise en oeuvre de l'équité salariale.

C'est d'ailleurs sous cet angle que j'ai été impliqué comme avocat dans des dossiers d'équité salariale. En effet, depuis plusieurs années, j'ai eu le plaisir et l'honneur de représenter le gouvernement du Québec et plus précisément, le Conseil du trésor, dans le cadre d'enquêtes tenues par la Commission des droits de la personne en vertu de la Charte des droits et libertés du Québec.¹

Diverses centrales syndicales ont agi pour leurs membres féminins qui avaient porté plainte à la Commission des droits alléguant qu'elles ne recevaient pas un salaire égal à celui versé à des employés de sexe masculin, ces faits constituant ainsi de la discrimination fondée sur le sexe au sens des articles 10 et 19 de la Charte.

Certains de mes propos s'inspirent donc de cette expérience.

I. L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Pour les employeurs, l'équité salariale est tout autant une question économique qu'une question sociale et d'équité.

La valeur d'un emploi découle d'abord du prix qu'est prêt à payer l'employeur compte tenu de la valeur économique de l'apport du salarié dans la composante du prix du bien ou du service que produit l'employeur.

La valeur du bien ou du service s'inscrit dans une économie de marché où l'offre et la demande déterminent essentiellement cette valeur. Ce jeu de l'offre et la demande n'est toutefois pas laissé à lui-même. Notamment, plusieurs stimulants ou contraintes de nature sociale affectent le rapport de l'offre et la demande.

L'exemple par excellence d'une intervention sociale dans la détermination du prix du salaire est la détermination d'un salaire minimum obligatoire. Le législateur a déterminé qu'il était socialement opportun de prohiber le versement d'un salaire inférieur à celui qu'il fixe.

Cette législation a un effet sur le niveau général des prix et sur l'efficiencia générale du système économique.

La modification des salaires découlant des législations sur l'équité salariale est de même nature. Le législateur intervient pour que les salaires de certains groupes de salariés soient modifiés relativement à d'autres pour des motifs d'ordre social qui affectent le mécanisme habituel de détermination des salaires.

La composante salariale du coût des biens et des services produits est généralement une composante importante. Pour l'employeur, il existe déjà suffisamment de pressions économiques et de législations qui poussent à la hausse ses salaires, sans qu'il ait de plus à composer avec des correctifs additionnels qui, de prime abord, ne lui apportent aucun gain de productivité. La masse salariale relative assumée par un employeur soumis à de telles contraintes, soit sa masse salariale mise en rapport avec celle de compétiteurs, en sera affectée. Cette relativité avec le marché est souvent désignée par l'expression **relativité externe** ou **comparaison du marché**. Cette relativité est capitale sur le plan de la compétitivité de l'entreprise.

Or, voici que l'employeur est maintenant confronté avec des exigences nouvelles. Les règles de l'équité salariale peuvent lui imposer d'ajuster les salaires de certains de ses groupes d'employés parce que ceux-ci seraient au sens de la loi **sous-payés par rapport à d'autres employés. Il s'agit de l'équité interne.**

Toutefois, tel que déjà mentionné, les ajustements salariaux effectués au nom de l'équité salariale entre les sexes ne sont pas sans impact sur la relativité externe et la compétitivité de

l'entreprise, à tout le moins aussi longtemps que l'ensemble du marché n'a pas procédé aux mêmes ajustements.

Dans le secteur privé, ces ajustements seront absorbés dans le marché par une diminution du rythme de l'augmentation de l'ensemble des salaires, une augmentation des prix, une diminution de l'investissement de capital, un transfert de ressources d'un autre secteur de dépenses au secteur des salaires. Dans le secteur public, les ressources affectées à des correctifs salariaux au titre de l'équité salariale pourront justifier un transfert de ressources, une augmentation des déficits ou une augmentation des taxes. Ce choix social, nécessaire pour véritablement favoriser une réelle intégration des femmes dans le marché du travail moderne, n'est toutefois pas sans impact sur l'économie.

Voilà les premières réalités qui s'imposent à l'employeur confronté avec l'équité salariale. Elles sont d'ordre économique.

II. L'EFFET SUR TOUTE LA STRUCTURE SALARIALE

Bien que l'objectif recherché soit de corriger des disparités entre femmes et hommes, l'effet est souvent plus considérable. En effet, l'identification de disparités salariales entre certains titres d'emploi met souvent en relief d'autres problèmes de relativité salariale entre hommes ou entre femmes ou entre ces groupes et d'autres qui sont neutres sur le plan du sexe. L'employeur doit alors procéder à des correctifs salariaux qui affectent beaucoup plus d'employés que les groupes visés à l'origine.

Ainsi, lorsque le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec et le gouvernement du Québec ont convenu de correctifs dans la structure salariale à la suite d'une évaluation de l'ensemble des emplois, ce phénomène s'est produit. Au départ, cinq titres d'emploi féminins aspiraient à obtenir des correctifs par rapport à un titre d'emploi masculin. Le résultat

de l'opération a été de fixer un nouveau niveau relatif de traitement pour les cinq titres d'emploi féminin et pour sept titres d'emploi masculins.

De la même manière, la principale centrale syndicale dans le domaine de la santé et des services sociaux, la CSN a déposé des plaintes auprès de la Commission des droits de la personne et formulé des demandes d'ajustements de relativités salariales touchant un vaste éventail de titres d'emploi tant féminins que masculins. Ainsi la CSN réclame des correctifs salariaux pour 121 des 141 titres d'emploi féminins et 61 des 142 titres d'emploi masculins ou neutres.

Cet examen global de la structure salariale de l'employeur est également fort utile pour faire accepter aux autres salariés de l'entreprise, ceux qui ne sont pas touchés par l'équité salariale non discriminatoire, l'ensemble du processus.

On constate que les législations qui ne visent au départ qu'à corriger des disparités salariales entre hommes et femmes ont un effet d'une plus grande portée.

III. UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION STRUCTURÉE

La clé de cet examen de la relativité salariale entre hommes et femmes est évidemment la méthode d'évaluation des emplois. Dans les petites et moyennes entreprises, la détermination du niveau relatif des salaires entre eux est souvent tout simplement le reflet de ce qui existe sur le marché et dont s'est inspiré l'employeur. Or, les législations concernant l'équité salariale postulent précisément que le marché du travail dans son ensemble est source d'iniquité quant à la rémunération d'un sexe par rapport à l'autre. On doit donc procéder autrement qu'en se fiant aux données émanant du marché, soit par l'évaluation des emplois. Dans beaucoup de cas, l'évaluation des emplois selon une méthodologie reconnue sera la première expérience du genre pour l'employeur. Ceci en soi peut constituer une découverte majeure chez l'employeur, à tout le moins sur le plan financier, car les coûts d'une telle évaluation ne sont pas négligeables.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des emplois: la méthode par rangement, la méthode par regroupement d'emploi et la méthode par points et facteurs.

Jusqu'à maintenant, c'est cette dernière méthode que le gouvernement du Québec, les syndicats concernés et la Commission des droits de la personne ont privilégié. Bien que plusieurs méthodes commerciales soient disponibles sur le marché, les parties ont préféré développer conjointement, dans la plupart des cas, un nouvel outil d'évaluation fondé sur la méthode des points et facteurs.

Par ailleurs, des employeurs dans des entreprises plus importantes ont utilisé des plans d'évaluation pour gérer leur entreprise et évaluer leurs emplois. Toutefois, ces outils d'évaluation pourraient, suite à une plainte, être examinés pour s'assurer qu'ils ne comportent pas de biais discriminatoires. L'employeur peut alors être appelé à modifier son plan d'évaluation et à procéder à nouveau à l'examen de la valeur des emplois de son entreprise, à tout le moins ceux impliquant des groupes à prédominance féminine. Nous avons déjà souligné cependant qu'il est parfois nécessaire de procéder à l'examen de toute la structure pour en préserver l'équité générale.

IV. L'ÉQUITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES OU L'ÉQUITÉ SANS DISCRIMINATION FONDÉE SUR LE SEXE

La plupart des législations canadiennes établissent directement que les disparités entre hommes et femmes sont prohibées postulant de façon implicite que ces disparités sont alors reliées à une discrimination fondée sur le sexe.

Par exemple, l'article 11 (1) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*² détermine qu'il est discriminatoire pour un employeur d'établir ou de maintenir des différences salariales entre des salariés féminins et masculins dans un même établissement lorsqu'ils font du travail de valeur équivalente.

Au Québec, la *Charte des droits et libertés de la personne* établit le principe de l'équité salariale à ses articles 10 et 19. Cette législation protège l'équité salariale en précisant que les disparités salariales ne peuvent **être fondées sur le sexe**. Il existe donc une nécessité de démontrer que la disparité est fondée sur le sexe. Cette démonstration peut dans certains cas découler du simple fait que la disparité existe entre un corps d'emploi nettement féminin et un autre nettement masculin. Ce n'est toutefois pas toujours le cas.

Si la discrimination, c'est-à-dire la distinction que l'on peut identifier entre hommes et femmes, existe aussi entre femmes et entre hommes, peut-on conclure à un effet discriminatoire illégal?

Le gouvernement soutient qu'il découle de cette situation juridique qu'il ne suffit pas de constater des disparités entre des hommes et des femmes pour qu'on puisse conclure que ces disparités sont fondées sur le sexe - voir les autres législations - car il y a aussi des disparités entre des hommes.

Ainsi, lors de l'enquête de la Commission des droits de la personne (CDP) chez les professionnels du gouvernement du Québec, l'évaluation conjointe des emplois par l'employeur et le syndicat a démontré qu'il existait des disparités salariales entre des corps d'emploi faisant l'objet de la plainte et des corps d'emploi clairement masculin.

En effet, cette évaluation a non seulement porté sur les corps d'emploi à l'origine de la plainte, mais aussi sur tout les autres corps d'emploi de professionnels représentés par le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec. Dans le cas, le Conseil du trésor et le syndicat s'étaient entendus pour travailler de façon conjointe et utiliser l'enquête pour des fins plus larges que la disposition des plaintes. Le mandat du comité conjoint d'évaluation a donc été de procéder à l'évaluation des emplois de professionnels dans le cadre de l'enquête de la CDP, ainsi que d'étudier et de faire des propositions aux parties sur l'économie et la structure de la classification des professionnels, l'évaluation du rendement et la carrière du personnel professionnel ainsi que

les modalités de progression salariale à l'intérieur des corps d'emploi. Il devait également statuer sur l'opportunité d'apporter des modifications à la classification des professionnels suite à l'exercice d'évaluation.

En raison du caractère général de l'exercice d'évaluation ainsi que de l'étendue du mandat du comité conjoint, l'évaluation a donc pu démontrer également des disparités entre des corps d'emploi masculins entre eux, c'est-à-dire que certains corps d'emploi à prédominance masculine étaient sous-payés par rapport à la valeur de leur emploi telle qu'établie dans l'évaluation, et notamment, sous-payés par rapport à d'autres corps d'emploi à prédominance masculine dont l'évaluation d'emploi a démontré une valeur moindre de leur emploi.

Suite à l'exercice d'évaluation et aux recommandations du comité conjoint, la position du gouvernement est qu'il n'y avait pas discrimination fondée sur le sexe au sens des articles 10 et 19 entre les corps d'emploi professionnels mais qu'il s'agit plutôt d'une question d'équité salariale qui se pose indépendamment du sexe prédominant dans les différents corps d'emploi. Bien qu'au départ, l'examen de la structure salariale a été justifié par des plaintes de discrimination, le résultat permet ou force l'employeur à constater qu'il lui est peut-être nécessaire de corriger des situations qu'il n'aurait pas découvertes autrement.

Comme l'évaluation des emplois permet aussi d'établir les tâches effectivement remplies par les employés, on découvre facilement dans les grandes entreprises des problèmes de classification erronée ou incomplète.

V. LE SEXE DES CORPS D'EMPLOI: CHIFFRES ET HISTOIRE

On doit quand même pouvoir déterminer ce qu'est un groupe d'employés masculin ou féminin. Au fédéral, par exemple, dans *l'Ordonnance de 1986 sur la parité salariale*,³ les articles 12 et 13 prévoient que:

- 12.** *Lorsqu'une plainte dénonçant une situation de disparité salariale est déposée par un groupe professionnel identifiable ou en son nom, ce groupe doit être composé majoritairement de membres d'un sexe et le groupe auquel il est comparé doit être composé majoritairement de membres de l'autre sexe.*
- 13.** *Pour l'application de l'article 12, un groupe professionnel est composé majoritairement de membres d'un sexe si, dans l'année précédant la date du dépôt de la plainte, le nombre de membres de ce sexe représentait au moins:*
- a) *70 pour cent du groupe professionnel, dans le cas d'un groupe comptant moins de 100 membres;*
 - b) *60 pour cent du groupe professionnel, dans le cas d'un groupe comptant de 100 à 500 membres.*
 - c) *55 pour cent du groupe professionnel, dans le cas d'un groupe comptant plus de 500 membres.*

Au Québec, la CDP s'est dotée de lignes directrices englobant des critères autres que simplement mathématiques dans un document intitulé *À travail équivalent, salaire égal sans discrimination: lignes directrices pour la détermination du lien avec un des critères de discrimination de l'article 10 de la Charte*, adopté à la 336^e séance de la CDP. Selon ces lignes directrices, sont ainsi des facteurs pertinents à la détermination du lien avec le critère sexe:

1. Taux de représentation des femmes (60%) ou des hommes (70%) dans un titre d'emploi;
2. Évaluation historique du taux de représentation selon le sexe dans un titre d'emploi;
3. Stéréotypes occupationnels;

4. Disproportion du taux de représentation selon le sexe dans un titre d'emploi par rapport au taux de représentation dans l'ensemble des effectifs de l'employeur;
5. Taux de représentation selon le sexe dans une sous-catégorie d'un titre d'emploi formel chez un même employeur;
6. Politique salariale: a) repère historique majeurs;
 b) caractéristiques de la structure salariale;
7. Taux de représentation des membres des autres groupes visés par l'article 10;
8. Taux de représentation des femmes répondant également à un autre critère de l'article 10;

Dans ce même document, la CDP a également retenu des critères autres que le sexe pour établir le lien discriminatoire au sens des articles 10 et 19:

1. Disproportion entre le taux de représentation d'un groupe dans un titre d'emploi et le taux de représentation de ce groupe dans la population active;
2. Évaluation historique du taux de représentation du groupe dans un titre d'emploi;
3. Stéréotypes occupationnels;
4. Taux de représentation du groupe dans une sous-catégorie du titre d'emploi;
5. Disproportion du taux de représentation dans un titre d'emploi par rapport au taux de représentation dans l'ensemble des effectifs de l'employeur;
6. Politique salariale: a) repère historique majeurs;

b) caractéristiques de la structure salariale;

7. Taux de représentation des membres des autres groupes visés par l'article 10.

Ainsi, des groupes de femmes font valoir qu'un corps d'emploi devrait être vu comme féminin même s'il est composé d'une majorité d'hommes. On tente alors de recourir à une preuve historique et sociologique de certaines tâches pour démontrer que la perception de la société était que ces tâches sont féminines et que s'il existait une discrimination sur la valeur des salaires, alors ces tâches en ont été affectées.

CONCLUSION

Au départ, l'intervention de l'État qui force l'employeur à réviser des éléments de sa structure salariale au nom de la lutte à l'iniquité salariale est perçue comme une entrave à la libre opération de son entreprise.

Toutefois, il est possible pour l'employeur de transformer cette entrave en outil de gestion pour améliorer l'équité interne de sa structure. On peut alors constater l'importance majeure que peut prendre les relations avec les syndicats à cet égard. D'ailleurs, bien que le législateur soit intervenu pour promouvoir l'équité salariale, nous croyons qu'à terme le véritable forum où l'on peut intégrer ces valeurs dans le marché du travail est à travers les relations de travail normales entre les employeurs et les salariés.

FOOTNOTES

1. *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12.
2. *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. 1985, C. H-6 (*Canadian Human Rights Act*)
3. *Ordonnance de 1986 sur la parité salariale*, DORS/86-1082.