

La formation et l'élimination des préjugés envers le travail des femmes : des leçons pour l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale

Esther Déom, Diane Drouin et Jacques Mercier

Volume 11, numéro 1, 1998

Éducation et émancipation

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057974ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057974ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (imprimé)

1705-9240 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Déom, E., Drouin, D. & Mercier, J. (1998). La formation et l'élimination des préjugés envers le travail des femmes : des leçons pour l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale. *Recherches féministes*, 11(1), 211–222. <https://doi.org/10.7202/057974ar>

Résumé de l'article

La Loi québécoise sur l'équité salariale, adoptée en novembre 1996, vise à éliminer la partie de l'écart salarial, entre les hommes et les femmes, causée par la discrimination systémique qui prend sa source dans les préjugés et les biais sexistes à l'égard de la valeur du travail des femmes. Pour atteindre l'équité salariale, la loi prévoit, entre autres, l'utilisation d'une méthode analytique d'évaluation des emplois. Cette dernière fait appel au jugement des évaluatrices et des évaluateurs, subissant l'influence de leurs propres valeurs. L'idée de base est de montrer l'importance de la formation pour l'élimination des biais sexistes dans le processus d'évaluation des emplois. À partir d'un exercice réalisé dans la fonction publique du Québec, au début des années 90, la présence de deux types de biais sexistes est étudiée dans les auto-évaluations de titulaires de poste. La conclusion formulée est la suivante : une formation-sensibilisation à la discrimination et aux préjugés envers le travail des femmes ainsi qu'une formation technique sur l'évaluation des emplois sont préalables et nécessaires afin d'atteindre réellement l'équité salariale.

La formation et l'élimination des préjugés envers le travail des femmes : des leçons pour l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale

Esther Déom, Diane Drouin et Jacques Mercier

La Loi québécoise sur l'équité salariale, entrée en vigueur le 21 novembre 1997, a pour objet «de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine» (art. 1). Cette loi impose une démarche rigoureuse pour atteindre son objectif. Cependant, même si la rigueur et la systématisation peuvent diminuer l'arbitraire dans les décisions, il demeure que toute démarche d'équité salariale fait appel, à un moment ou l'autre du processus, au jugement des personnes, ce qui laisse ainsi la porte ouverte aux préjugés véhiculés sur la valeur du travail des femmes. Comme le soulignait Hartmann (1985 : 67) : «Given the difficulty of removing certain bias from job description (or evaluation) it would seem advisable to conduct research designed to determine how to best reduce their influence.» Le présent article fait ressortir, à partir des résultats d'une recherche à plusieurs volets, l'importance de la formation et de la sensibilisation pour une démarche réussie d'équité salariale.

La discrimination salariale et l'équité salariale

Le type de discrimination subtile et responsable en partie de l'écart salarial global entre les hommes et les femmes¹ plonge ses racines dans les préjugés et biais sexistes à l'égard de la valeur du travail des femmes sur le marché, qui ont insidieusement imprégné les politiques et les pratiques d'évaluation des emplois (EVE) et de détermination des salaires dans les organisations². La Loi sur l'équité salariale est fondée sur une approche dite «proactive» qui oblige tout employeur ou toute employeuse de dix personnes et plus à entreprendre, selon la taille de son entreprise, une démarche plus ou moins élaborée pour mettre en application le principe «à travail équivalent, salaire égal». Ce principe vise à dépasser les limites du principe «à travail égal, salaire égal», qui ne peut prendre en

1. Rappelons qu'au Canada comme au Québec l'écart salarial entre les hommes et les femmes travaillant à temps plein durant toute l'année oscille entre 25 et 30 p. 100. Cet écart a très peu évolué depuis l'adoption de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec en 1975. La littérature empirique sur la recherche des causes d'un tel écart salarial en attribue environ le tiers à la ségrégation professionnelle selon le sexe et à la non-reconnaissance ou à la sous-reconnaissance de certaines caractéristiques du travail des femmes, facilitée d'ailleurs par la ségrégation professionnelle.
2. Ces politiques et pratiques ont surtout été élaborées et diffusées à une époque où les femmes étaient encore peu présentes sur le marché du travail.

considération une caractéristique importante du travail des femmes : le fait qu'elles sont cantonnées dans un nombre restreint d'emplois, qui ne sont pas les mêmes que ceux occupés par les hommes, et qu'elles sont majoritaires dans ces emplois.

L'application du principe d'équité salariale (maintenant associé à la notion de «à travail équivalent, salaire égal») permettrait de rendre plus visibles les caractéristiques du travail des femmes, pour contrer leur sous-évaluation, ainsi que la rémunération inférieure qui en découle. Le principe d'équité salariale est déjà inscrit dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec dès son adoption en 1975. Cependant, certaines contraintes, liées notamment à la difficulté de prouver l'iniquité salariale, sans recours à un processus relativement complexe et hors de portée de travailleuses individuelles, au mode de fonctionnement de la Commission des droits de la personne (procédure de plaintes) ainsi qu'aux ressources à sa disposition ont rendu nécessaire l'adoption d'une loi proactive sur l'équité salariale.

Nous ne pouvons présenter ici de manière détaillée le contenu de cette nouvelle loi mais seulement les dispositions pertinentes. Mentionnons d'abord que la nature des obligations imposées par la loi varie selon la taille des entreprises : pour celles qui emploient 100 personnes et plus, la loi oblige la formation d'un comité d'équité salariale composé de représentantes et de représentants des personnes salariées et de l'employeur ou de l'employeuse. C'est ce comité qui élabore et supervise toute la démarche d'équité salariale, y compris l'évaluation proprement dite des emplois. La démarche doit être *exempte de biais sexistes*. Cette obligation constitue en soi un aspect novateur et important de la loi. Cependant, celle-ci prévoit peu de mécanismes concrets pour s'assurer du respect de cette disposition. Nous en relevons trois : le recours à une méthode analytique d'évaluation des emplois, la participation des salariées au processus et la formation des membres des comités d'équité salariale³.

L'évaluation des emplois

La correction des écarts salariaux entre emplois à prédominance féminine (EPF) et emplois à prédominance masculine (EPM) dans les organisations implique, compte tenu des exigences de la loi, un passage «pratiquement obligé» par une méthode analytique d'EVE dont la plus connue demeure celle dite des points (ou «des points et facteurs», comme on l'appelle communément) même si le texte de la loi ne le spécifie pas⁴. Cette méthode demeure de toute

-
3. La loi prévoit également, à deux reprises, l'affichage de renseignements sur la démarche et la possibilité pour les salariées et les salariés ou, selon le cas, le syndicat de réagir aux affichages. En pratique, on peut toutefois se poser des questions sur le niveau de participation des personnes salariées à travers ce mécanisme.
 4. Le lecteur ou la lectrice pourra se référer à la section III du chapitre IV de la loi intitulée «Méthode d'évaluation des catégories d'emplois» pour s'en convaincre, particulièrement à la lecture des articles 56 et 57. Ce dernier énonce que «la méthode d'évaluation doit tenir compte, pour chaque catégorie d'emploi, des facteurs suivants» : 1) la qualification exigée; 2) les responsabilités assumées; 3) les attributs des poids (grille de pondération). Chaque sous-facteur comprend un certain nombre de niveauefforts demandés; 4) les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Ces facteurs sont généralement subdivisés en sous-facteurs (entre huit et quinze, en règle générale) auxquels sont ux ou degrés reflétant des différences d'exigences. Le tout constitue un plan d'évaluation des emplois. À chaque degré d'un sous-facteur est associé un nombre de points, généralement selon une progression arithmétique et dont le total reflète le poids accordé au sous-facteur dans le plan. L'évaluation consiste

façon la plus répandue, surtout dans les grandes et moyennes organisations⁵. Une telle méthode, dans sa version traditionnelle, implique en fait tout un processus ou une série d'étapes, dont le choix d'un plan (nombre de sous-facteurs, pondération, libellés, etc.), la collecte des données nécessaires pour l'EVE, regroupées à l'intérieur de descriptions de postes ou d'emplois, la phase d'évaluation proprement dite. La nature même de la démarche exige rigueur et objectivité, mais il ne faut pas oublier que, à chaque étape du processus, des décisions doivent être prises et que le jugement (subjectivité) des personnes visées est continuellement sollicité. C'est là que des biais de toute nature, entre autres les biais sexistes, peuvent se glisser et c'est une exigence de la loi que de s'assurer de leur absence (art. 51).

La participation des salariées

La participation des salariées à l'exercice d'équité salariale, là où la loi le prévoit, constitue une disposition qui pourrait, *a priori*, permettre de tenir compte des caractéristiques des emplois féminins et de contrer les préjugés sur leur valeur. Cependant, leur participation se déroule dans un encadrement législatif et politique particulier, que nous ne pouvons détailler ici, qui restreint considérablement le pouvoir réel des femmes dans les comités d'équité salariale (CES). La seule participation ne peut donc suffire à rendre visibles ce qui constitue encore, pour bien des femmes, des aspects invisibles de leur travail.

La formation

La loi prévoit par ailleurs que l'employeur ou l'employeuse doit fournir aux membres du comité d'équité salariale la formation nécessaire pour accomplir les tâches réservées à celui-ci (art. 26). Il faut se rappeler, d'une part, que l'obligation de constituer des comités d'équité salariale n'est imposée qu'aux entreprises qui emploient plus de 100 personnes. D'autre part, la loi ne prévoit pas le contenu de cette formation et la Commission de l'équité salariale, créée pour assurer l'administration de la loi, n'a pas encore donné de directives sur ce sujet. Nous espérons démontrer dans les pages qui suivent l'importance de la formation, mais pas n'importe laquelle, dans l'élimination des biais sexistes qui peuvent survenir à l'intérieur d'une démarche d'évaluation des emplois.

Deux sources de biais sexistes possibles retiennent l'attention ici et ont guidé notre démarche de recherche. En premier lieu, l'EVE repose en bonne partie sur les données recueillies sur les postes à évaluer. Or, comme le soulignent Weiner et Gunderson (1990 : 35-36), une des sources potentielles de biais sexistes à ce niveau est la tendance des femmes à moins mettre en valeur certaines caractéristiques et exigences de leur travail⁶, ce qui se traduit, en

à indiquer (ou coter) pour chaque sous-facteur le niveau jugé le plus approprié ou représentatif. Dans une opération habituellement distincte, une fois décidé le niveau de chaque sous-facteur pour un emploi donné (lequel peut comprendre un ou plusieurs postes), ces niveaux sont convertis en points et les points pour chaque sous-facteur sont additionnés. Pour une description détaillée de cette méthode, voir Thériault (1991).

5. Citant les résultats d'une enquête qu'il a menée auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes en 1986, Thériault (1991 : 113) rapporte que 46 p. 100 pratiquent l'EVE en utilisant la méthode des points.
6. C'est même un postulat de base de la grande majorité des documents préparés par les organismes chargés d'informer, de sensibiliser et de guider les responsables dans les organisations visées par de telles lois proactives.

bout de ligne, par une sous-évaluation des emplois comprenant une proportion élevée de titulaires féminines (EPF). Autrement dit, pour un emploi donné, les renseignements sur la valeur de leur travail recueillis auprès des titulaires féminines seront moins révélateurs que ceux fournis par les titulaires masculins. Une autre source de biais provient de l'effet de la famille d'emploi : les titulaires d'un emploi à prédominance féminine, hommes ou femmes, auront tendance à sous-évaluer leur emploi par rapport aux titulaires d'un emploi à prédominance masculine, notamment parce qu'ils et elles occupent des emplois moins valorisés par la société⁷. Un exercice d'une ampleur considérable d'EVE, auquel deux des responsables de la présente recherche ont été associés pour la formation et le suivi de comités d'évaluation syndicaux, a été mené au début des années 90. Il nous fournit l'occasion de vérifier si de tels biais se produisent malgré la présence d'une formation visant à contrer les biais sexistes (à savoir que les titulaires féminines ont tendance à relativement déprécier la valeur de leur travail et que les titulaires d'un EPF font de même par rapport aux titulaires d'un EPM).

Aussi, avant de présenter la méthode retenue pour vérifier ces propositions et nos résultats de recherche, il convient de bien décrire la nature des données et le contexte entourant leur collecte.

L'évaluation des emplois par les titulaires et les comités d'évaluation syndicaux dans la fonction publique québécoise

Nous présentons ici l'information essentielle pour comprendre les résultats de notre recherche. Pour une description complète de l'exercice dit de «relativités salariales» dans lequel les évaluations ont été effectuées, la lectrice ou le lecteur aura intérêt à consulter l'ouvrage de Drouin (1998 : 38-45), duquel les données suivantes ont été extraites.

À la suite d'une lettre d'entente (signée en novembre 1989), les parties patronale et syndicale (Conseil du trésor du Québec (CTQ) et Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ)) avaient convenu de réviser le classement de l'ensemble des corps d'emplois en procédant à leur évaluation à l'aide de la méthode analytique traditionnelle des points, utilisant pour ce faire un plan d'évaluation comportant seize facteurs. Un échantillon de 5 181 postes sur un total de 43 063 personnes syndiquées a été retenu. Il s'agit d'un échantillon stratifié selon deux critères : présence assurée de chaque emploi, soit en réalité environ 250 emplois, et respect du taux de féminité ou de la proportion femmes/effectif de l'emploi pour chaque emploi. Après «mortalité échantillonnale» (entre le moment de l'établissement de l'échantillon et la collecte des données, d'août 1990 à mars 1991), le nombre de postes évalués est passé à 4 393 et, à la suite de l'élimination de cas jugés discutables ou complexes par les parties et les responsables de la présente recherche, le nombre est ramené à 3 725, soit environ 8,7 p. 100 de l'effectif total initial.

7. Quelques études, souvent du type laboratoire (on utilise une ou quelques descriptions fictives, on modifie certains éléments, on fait appel à des étudiantes et à des étudiants, on évalue un nombre limité de sous-facteurs, autrement dit, il ne s'agit pas de situations réelles), se sont penchées sur l'effet du sexe de l'évaluateur ou de l'évaluatrice ou bien de la personne qui occupe l'emploi ou encore sur l'effet de l'emploi même. En général, les résultats ne sont pas concluants. Voir la synthèse sur cette littérature dans Drouin (1998).

La méthode de collecte des données

Comme cela avait été convenu entre les parties, les titulaires des postes échantillonnés devaient, dans un premier temps, répondre à un questionnaire d'analyse de tâches, conçu en fonction du plan d'évaluation retenu⁸, et ce, afin de leur permettre de bien circonscrire les exigences de leur poste pour ensuite procéder à l'évaluation proprement dite (selon les seize facteurs du plan), appelée ci-après «auto-évaluation». Cet exercice, d'une durée d'environ deux heures (parfois davantage), était «assisté», c'est-à-dire qu'une personne-ressource venant du milieu syndical (sélectionnée après formation, sensibilisation à l'EVE et aux biais sexistes susceptibles de se manifester chez les titulaires féminines, particulièrement dans les EPF⁹), accompagnait le ou la titulaire. Il est important de bien conserver à l'esprit cette procédure parce que l'effet recherché est bien sûr d'éviter que les titulaires féminines ne sous-estiment la valeur de leur travail.

Au printemps 1990, le SFPQ enclenchait un processus rigoureux de sélection qui lui a permis de retenir les personnes-ressources qui assisteraient les titulaires dans la description de leur poste. Un test écrit et une entrevue individuelle ont servi à sélectionner 63 personnes-ressources parmi les 162 dirigeantes et dirigeants syndicaux ayant posé leur candidature. Une équipe de recherche, composée de quatre professionnelles et professionnels du SFPQ, était chargée de concevoir et d'administrer les tests¹⁰. Les personnes-ressources retenues ont participé à deux sessions intensives de formation. En juin 1990, la première session avait principalement pour objet de permettre aux participantes et aux participants d'assimiler les principes généraux de l'équité salariale. En août et en septembre 1990, la seconde session visait l'apprentissage de la méthode de collecte des données.

Ajoutons que les descriptions rédigées par les titulaires étaient vérifiées par leur supérieure immédiate ou leur supérieur immédiat¹¹, de sorte que, s'il y avait des différences appréciables, le poste en question n'était pas retenu pour la suite de l'exercice.

Enfin, il est important de décrire sommairement la composition et le fonctionnement des comités d'évaluation. À cette étape, mentionnons que les deux parties (syndicale et patronale) ont fonctionné séparément pour l'évaluation des emplois. Il va sans dire que la loi prévoit une participation commune des personnes salariées et de l'employeur ou de l'employeuse au comité d'équité salariale (dont le mandat est plus large que celui des comités d'évaluation

8. Ce plan comprenant seize facteurs a été conçu pour un exercice d'équité salariale et a déjà été utilisé pour d'autres syndicats chez le même employeur dans ses négociations avec la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). En fait, le travail de conception provient du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Pour un aperçu du plan (sous-facteurs, niveaux, pondération des sous-facteurs), voir Drouin (1998 : 40).

9. Par ailleurs, le ou la titulaire disposait également d'un guide d'interprétation et d'application du plan.

10. D'une durée de 90 minutes, le test écrit avait pour objet de mesurer les connaissances théoriques des candidates et des candidats sur le dossier de l'équité salariale ainsi que leurs aptitudes et attitudes. Seules les personnes ayant obtenu la note de passage de 60 sur 100 étaient convoquées en entrevue. Les objectifs de l'entrevue consistaient à évaluer les points suivants : la qualité dans la communication (vocabulaire, clarté, synthèse), le tact et la diplomatie, l'intérêt et la motivation, la discrétion et la confidentialité, la débrouillardise et l'initiative et, plus précisément, l'absence de préjugés ainsi que les capacités d'empathie et d'écoute. L'évaluation des deux derniers points venait ainsi valider les résultats du test écrit.

11. Cette personne avait la possibilité de compléter ou de modifier la description, si elle le jugeait pertinent, le plus objectivement possible.

syndicaux), alors que les résultats analysés ici proviennent de comités composés de déléguées et de délégués syndicaux. Même si ces comités d'évaluation n'ont pas été créés selon les dispositions de la Loi sur l'équité salariale, qui n'était pas adoptée au moment de notre recherche, leurs résultats sont considérés comme exempts de biais sexistes compte tenu des caractéristiques suivantes.

La composition et le fonctionnement des comités d'évaluation

À partir des 63 personnes-ressources ayant participé à la collecte des données sur la description de tâches par les titulaires, le SFPQ a retenu 12 personnes pour agir au sein de comités d'évaluation. Elles ont été choisies à l'issue d'une autre démarche de sélection impliquant un test écrit et une entrevue de groupe¹². La sélection des membres des comités s'est faite en fonction des points cumulés au test écrit et à l'entrevue. En janvier 1991, les 12 personnes retenues ont participé à une session intensive de formation d'une semaine sur l'évaluation des emplois pour atteindre l'équité salariale. Le plan de la session était composé d'un volet théorique d'une demi-journée et d'un volet pratique de quatre jours et demi où ces personnes ont participé à des exercices en rencontre plénière et en comité. La formation était assurée par deux des responsables de la présente recherche qui ont aussi donné une session de formation de deux semaines en mai 1991¹³, avant le début des évaluations en comité, ainsi qu'un suivi régulier pendant toute la période des travaux, soit jusqu'en janvier 1992. Au total, 2 262 évaluations¹⁴ ont été effectuées par les comités d'évaluation. Il s'agit d'un sous-échantillon de l'échantillon initial, obéissant aux mêmes critères de stratification et agréé par les deux parties. Comme nous l'avons mentionné, les travaux des comités d'évaluation ont fait l'objet d'un suivi régulier de la part de la formatrice et du formateur, et une session de «rafraîchissement» a été donnée en cours d'exercice pour revoir l'uniformité dans l'interprétation des facteurs du plan d'évaluation.

La composition des comités (trois personnes) respectait les règles suivantes : au moins une femme dans chaque comité et au moins une représentante ou un représentant de chaque groupe d'emploi (bureau, technique, travail manuel). Les membres des comités évaluaient d'abord individuellement chaque poste puis se formaient en comité afin de déterminer la cote finale pour treize sous-facteurs du plan retenu (trois sous-facteurs du plan n'ont pas été évalués par les comités à cause de lacunes dans la partie descriptive des postes; cette partie de l'évaluation fut confiée à un comité syndical particulier qui a évalué les niveaux de chacun des trois facteurs par

-
12. Le test écrit, d'une durée de trois heures, avait pour objet de mesurer certaines aptitudes eu égard au mandat confié aux membres des comités d'évaluation des emplois, plus particulièrement l'esprit d'analyse (65 p. 100) et de synthèse (35 p. 100). D'une durée de deux heures, l'entrevue de groupe (étude de cas) constituait en fait la simulation d'une situation critique. Pour chaque personne candidate, on trouvait un observateur ou une observatrice. Sa tâche consistait à vérifier les huit caractéristiques suivantes : leadership, esprit critique, souplesse et adaptation, communication, esprit d'analyse, confiance en soi, motivation et sens du travail en équipe.
 13. Cette formation comportait un volet théorique important sur la discrimination envers les femmes, l'écart salarial, l'équité salariale et l'évaluation des emplois ainsi qu'une formation pratique sur le plan d'évaluation utilisé et son interprétation non sexiste.
 14. Les descriptions d'emplois utilisées sont celles qui ont été fournies par les titulaires et vérifiées par leur supérieure immédiate ou leur supérieur immédiat.

emploi et non par poste). La composition du comité changeait chaque semaine tout en respectant les règles de base à cet égard mentionnées plus haut.

Ainsi, chaque membre devait d'abord évaluer individuellement les postes et attribuer à chacun des treize sous-facteurs le niveau jugé approprié, en y inscrivant sa justification. La compilation des niveaux par sous-facteur était faite le lendemain matin. Un professionnel ou une professionnelle du SFPQ faisait la distribution des postes à évaluer et s'assurait de fournir aux membres des comités six types d'emplois différents chaque jour. Les évaluations étaient effectuées poste par poste, c'est-à-dire que tous les sous-facteurs étaient évalués pour un poste avant de passer au suivant. Ce choix a été effectué après une période d'essai de trois méthodes, soit par sous-facteur, par facteur et par poste.

Les modes de prises de décision à l'intérieur du comité reflétaient trois situations : l'évaluation pour chaque facteur pouvait être unanime, lorsque les trois membres du comité obtenaient des cotes identiques; elle pouvait être majoritaire, lorsque deux membres sur trois obtenaient des cotes identiques et que la cote de la troisième personne n'en était séparée que d'un degré; enfin, dans les autres situations, les membres des comités devaient discuter de leur choix pour en arriver à un consensus. La décision du syndicat de procéder ainsi était fondée sur des analyses préliminaires (Déom et Mercier 1992 : 9) qui révélaient qu'il n'existe pas de différence systématique entre les cotes majoritaires avant ou après consensus. Une étude récente (Lamarche 1998) est venue confirmer l'absence de différences entre les cotes obtenues par la moyenne ou par le consensus selon les règles établies dans le cadre de cet exercice. Il faut insister toutefois sur le fait que les membres des comités avaient déjà reçu environ une vingtaine de jours de formation, été l'objet d'un suivi initial serré, fait des mois de collecte de données sur des emplois, de lecture de descriptions de tâches de toute nature, sans compter des évaluations réelles en observation et avec l'obligation de justifier toutes les cotes retenues, qu'elles soient unanimes, majoritaires ou autres. On ne doit donc pas se surprendre des résultats rapportés par Lamarche (1998), mais du même souffle on doit éviter de conclure que le consensus devrait se limiter aux seuls cas de non-unanimité et de non-majorité simple dans des situations ne réunissant pas une telle série de conditions.

En résumé, les membres des comités possédaient une grande connaissance des postes évalués puisqu'ils et elles avaient agi préalablement comme personnes-ressources pour les descriptions de postes et avaient également reçu une formation approfondie sur l'équité salariale et l'évaluation des emplois. Cette formation, autant théorique que pratique, représentait pour les membres des comités un total de 22 jours. Il va sans dire que nous ne comptabilisons pas ici le temps passé pour le recrutement des personnes-ressources et des membres des comités. La règle de composition des comités qui prévoyait la présence d'une représentante ou d'un représentant de chaque groupe d'emploi évalué (bureau, technique et travail manuel) au sein du comité, apportait également aux membres des comités une vision plus approfondie des composantes des emplois.

Le devis de recherche

Compte tenu de la complexité et de l'ampleur de cet exercice, nous avons eu la chance de disposer de résultats d'évaluation provenant de plusieurs sources différentes. Pour les besoins de la présente recherche, deux de ces sources sont mises à contribution, soit les titulaires d'un poste (auto-évaluations) et les comités d'évaluation (évaluations en comité). Compte tenu des données disponibles, nous avons pu contrôler la variable «sexe» des titulaires ainsi que la prédominance sexuelle des emplois. Voici les hypothèses soumises à la vérification :

- hypothèse 1 : s'il y a effet du sexe entre les évaluations des titulaires masculins et féminines, un tel effet serait à l'avantage des titulaires masculins (H0 : absence d'effet significatif);
- hypothèse 2 : s'il y a effet du sexe entre les auto-évaluations dans le cas des emplois à prédominance féminine et de ceux à prédominance masculine, un tel effet serait à l'avantage des emplois à prédominance masculine (H0 : absence d'effet significatif).

Ces hypothèses découlent des deux propositions énoncées dans la section sur la formation. La lectrice ou le lecteur aura toutefois remarqué l'hésitation dans leur formulation. La sensibilisation des titulaires à l'équité salariale et l'assistance de personnes-ressources venant d'un syndicat, précisément sélectionnées et formées à cet effet, visent justement à minimiser la présence de biais sexistes. C'est bien sûr l'effet recherché dans un tel exercice. Comme nous ne disposons pas d'un groupe témoin (selon l'approche expérimentale) et que jamais, à notre connaissance, on n'a procédé à une vérification des deux hypothèses énoncées plus haut, il devient impossible de mesurer l'effet de la formation sur la réduction de tels biais, toutes choses égales d'ailleurs. C'est pourquoi nous ne cherchons pas à mesurer l'effet de la formation mais, compte tenu des données disponibles, à vérifier si, dans le cas d'une démarche visant à réduire d'éventuels biais sexistes dans les auto-évaluations, de tels biais subsistent.

Pour tester la première hypothèse, nous nous servons de la banque des auto-évaluations, à partir de l'échantillon initial. Rappelons que les titulaires devaient d'abord rédiger la description des tâches de leur poste avant d'auto-évaluer celui-ci. Ainsi, l'auto-évaluation constitue le reflet de la valeur accordée par le ou la titulaire à son poste et une comparaison des résultats des auto-évaluations par emploi, selon le sexe des titulaires, permettra de vérifier la première hypothèse. Le test statistique approprié ici est un test de différence de moyennes pour des données non paires¹⁵.

Pour tester la seconde hypothèse, nous utilisons cette fois du sous-échantillon (environ la moitié des postes évalués dans l'échantillon initial). En effet, si l'on ne considère que les auto-évaluations, il n'est pas possible de savoir si une différence entre la valeur des EPF et celle des EPM est attribuable à un biais sexiste (de nature collective cette fois) ou à la nature même (exigences) des

15. Nous avons utilisé le progiciel SAS. La procédure en question, pour des données dites «non paires», est la suivante : PROC-TTEST.

tâches. Il faut donc comparer cette fois les auto-évaluations avec des évaluations en provenance d'une source non biaisée. Nous postulons que les évaluations des comités sont non biaisées, sur le plan des biais sexistes. Deux raisons justifient cette affirmation. D'abord, tout ce qui a été écrit plus haut sur la sélection, la formation et le suivi des membres de ces comités est à prendre en considération. Puis, les résultats empiriques de l'étude de Drouin (1998) viennent confirmer scientifiquement cette assertion. À partir des données du même sous-échantillon, Drouin a cherché à voir si les caractéristiques personnelles des membres des comités (telles la famille d'emploi d'appartenance, le sexe) de même que les caractéristiques collectives des comités (telles la prédominance sexuelle, la combinaison sexe-famille d'emploi des membres) influent sur les évaluations, globalement (pointage total) ou par facteur (niveau) effectuées en comité, selon, notamment, la prédominance sexuelle des emplois. Les résultats sont non significatifs ou, dans les quelques cas où ils le sont, tout à fait négligeables. Ainsi, le recours aux évaluations des comités permet une base de comparaison «objective» pour vérifier la seconde hypothèse.

Afin de tester la seconde hypothèse, nous avons eu recours à l'analyse de régression linéaire multiple¹⁶ où la variable dépendante est la proportion de l'écart entre l'évaluation du comité et celle du ou de la titulaire. L'unité d'observation n'est plus le poste mais l'emploi, dont la valeur (pointage total) est la moyenne des pointages totaux des postes évalués.

Les résultats

Hypothèse 1 : s'il y a effet du sexe entre les évaluations des titulaires masculins et féminines, un tel effet serait à l'avantage des titulaires masculins (H0 : absence d'effet significatif).

De nombreuses analyses, utilisant divers échantillons, ont été conduites, mais nous ne traiterons ici que de la plus pertinente, soit celle qui porte sur des emplois bien précis (même titre et même classe). Parmi les 206 emplois disponibles, une fois l'échantillon initial épuré (3 725 postes évalués), nous en avons retenu 25, soit des emplois qui comptaient un minimum de 20 postes évalués et au moins 5 titulaires de l'un et l'autre sexe, et ce, afin de réduire les possibilités de contamination par des auto-évaluations hors écart-type. Ces 25 emplois représentent 50 p. 100 de tous les effectifs et comptent 1 358 postes évalués. On y trouve selon la famille : sept emplois de bureau, dix-sept emplois techniques et un seul emploi manuel (bien sûr un milieu dont les femmes sont quasi absentes); selon la prédominance sexuelle de l'emploi : neuf EPF, huit EPM et huit emplois sans prédominance (ESP). Il faut mentionner que, compte tenu des critères de sélection, les taux de féminité¹⁷ ne sont pas extrêmes (entre 24 p. 100 et 76 p. 100), mais pour la première hypothèse, il s'agit d'une considération secondaire.

Quant aux résultats des tests de différences de moyennes (test de Student avec test préalable d'égalité des variances), ils sont non significatifs dans 23 cas (seuil critique de 0,05) et dans les deux autres cas il s'agit d'emplois techniques, sans prédominance; dans un cas, le pointage total moyen des

16. Nous avons utilisé le progiciel SAS et la procédure PROC REG.

17. Le taux de féminité est la proportion de femmes présentes dans l'emploi.

titulaires féminines est supérieur à celui des titulaires masculins, tandis que dans l'autre c'est l'inverse. Nous concluons donc au non-rejet de l'hypothèse nulle, à savoir que le sexe des titulaires n'a pas influé sur les auto-évaluations dans le contexte où elles se sont déroulées¹⁸ :

Hypothèse 2 : s'il y a effet du sexe entre les auto-évaluations des emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine, un tel effet serait à l'avantage des emplois à prédominance masculine (H0 : absence d'effet significatif).

Pour tester la seconde hypothèse, utilisant les données du sous-échantillon, nous avons d'abord refait les tests précédents tant pour les auto-évaluations que pour les évaluations en comité. Encore là, aucun effet du sexe des titulaires n'est détecté. Puis, ne retenant que les emplois ayant au moins neuf postes évalués dans l'échantillon initial, soit 114 emplois sur 206, encore là pour réduire l'influence de cas extrêmes, nous avons procédé à la régression du pourcentage d'écart entre le pointage total moyen obtenu en comité et celui des titulaires comme variable dépendante (VD) sur les variables (caractéristiques des emplois) suivantes : la classe (nominale ou principale), la prédominance sexuelle (EPF, EPM ou ESP), selon le critère de 60 p. 100 et plus, et le groupe d'emploi (bureau, technique, travail manuel). Toutes ces variables sont dichotomiques¹⁹ et l'intercepte (point d'interception) intègre les cas de classe nominale, d'EPM et de travail manuel. Le coefficient de détermination est de 39 p. 100 (35 p. 100 ajusté) avec une probabilité (Test de F) de 0,0001. Parmi les variables indépendantes, trois sont statistiquement significatives, soit l'intercepte (point d'interception), la classe principale et l'appartenance au groupe « technique ». Ainsi, aux fins de la seconde hypothèse, les titulaires d'un EPF n'ont pas eu tendance à se sous-évaluer par rapport aux titulaires d'un EPM²⁰.

Conclusion

La présente recherche porte sur des données recueillies au cours d'un exercice *réel* d'évaluation des emplois. Le nombre élevé d'observations utilisées est unique dans la littérature sur l'EVE. La rigueur entourant le processus de collecte des données (sensibilisation et information auprès des titulaires, descriptions et auto-évaluations assistées par des personnes-ressources formées) peut expliquer l'absence de biais sexistes dans les auto-évaluations des emplois. Malheureusement, nous ne disposons pas d'un groupe témoin qui pourrait confirmer nos résultats et aucune recherche empirique ne permet d'établir des comparaisons. De plus, les parties patronale et syndicale ayant décidé de procéder à leurs propres évaluations sur la base d'un sous-échantillon représentatif, nous nous sommes servis des résultats des comités d'évaluation syndicaux pour vérifier une des hypothèses de l'étude. En expliquant pourquoi

18. Des analyses par facteur (25 x 16 = 400 tests) confirment cette conclusion. Les résultats détaillés sont disponibles auprès des responsables de la recherche.

19. Cela fait en sorte que les coefficients *bêta* ne sont pas pertinents ici.

20. Une mise au point s'impose : ce résultat n'implique pas que l'on aurait pu se passer des évaluations des comités. Par rapport à d'autres aspects des emplois que les biais sexistes, les évaluations, et donc, éventuellement, le classement des emplois par les comités, diffèrent sensiblement de celles des auto-évaluations et, à notre avis, ce sont les évaluations des comités qui produisent la hiérarchie des emplois la plus juste. Cependant, il n'entre pas dans le cadre limité de la présente étude de chercher à expliquer la nature, les sources et l'ampleur des différences.

nous pouvons considérer ces derniers comme exempts de biais sexistes, nous avons eu l'occasion de décrire les diverses mesures et activités appliquées pour la sélection et la formation des membres des comités, ainsi que pour leur fonctionnement, afin de réduire au maximum les risques toujours présents de biais sexistes dans les résultats d'évaluation. Les résultats de recherches récentes portant sur l'évaluation de ces mêmes comités, particulièrement ceux de Drouin (1998), supportent d'ailleurs notre assertion. Ainsi, à partir des résultats de la présente étude et de l'exercice d'évaluation effectué par ces comités, nous dégagons deux leçons pour l'atteinte de l'équité salariale dans le contexte de la loi actuelle :

1) l'assistance par des personnes formées en matière d'équité salariale, aux titulaires pour la rédaction de leur description de poste, ce qui constitue souvent une source privilégiée d'information pour l'EVE, représente un pas important dans l'élimination des biais sexistes que peuvent véhiculer les titulaires mêmes. Conséquemment, cela peut contribuer à réduire la présence de tels biais dans les évaluations subséquentes effectuées par des comités;

2) même si les membres des comités syndicaux pouvaient disposer de descriptions relativement exemptes de biais sexistes pour procéder à l'évaluation, cela n'enlève rien à la nécessité de la sélection, de la formation, du suivi et de l'établissement des règles de composition et de fonctionnement des comités retenues. Rien ne garantit que sans la formation et l'encadrement reçus de tels biais ne seraient pas réapparus.

Or, la Loi sur l'équité salariale s'en remet aux comités, du moins pour les entreprises qui emploient 100 personnes et plus. Malgré cette limite, il faut néanmoins insister sur la nécessité d'informer, de sensibiliser et de former les membres des comités. Dans le cas présent, les évaluations des comités syndicaux ne constituaient pas la fin de l'histoire, loin de là, car les parties devaient ensuite confronter leurs évaluations et chercher à s'entendre dans un contexte où presque 60 p. 100 des effectifs visés se trouvaient déjà «rangés» à la suite d'ententes négociées dans d'autres secteurs.

La Loi sur l'équité salariale prévoit différents mécanismes pour encadrer les exercices en la matière. Sans vouloir minimiser le rôle de certains de ces mécanismes (notamment la participation des salariées et l'imposition d'une démarche rigoureuse), nous pensons que la formation des membres des comités d'évaluation joue un rôle déterminant dans l'élimination des biais sexistes entretenus à l'égard des emplois féminins. Cette conviction s'appuie sur nos résultats de recherche ainsi que sur ceux d'autres recherches récentes (Drouin 1998; Lamarche 1998).

Comme nous l'avons déjà mentionné, la loi ne précise cependant pas le contenu de la formation. En nous basant sur l'expérience décrite dans la présente note de recherche, nous croyons qu'il est nécessaire de prévoir une formation en deux volets comportant d'abord et nécessairement une sensibilisation à la discrimination, aux préjugés envers le travail des femmes et à la sous-évaluation des caractéristiques des emplois féminins ainsi qu'une formation plus technique quant à l'évaluation des emplois. En effet, malgré le fait que l'évaluation des emplois constitue un processus systématique, il n'en demeure pas moins que ce sont des personnes qui évaluent et que leurs préjugés peuvent entacher les résultats de leur évaluation. Pour que la loi atteigne son

objectif d'assurer concrètement l'équité salariale, la formation-sensibilisation devient un préalable nécessaire.

Esther Déom
 Département des relations industrielles
 Université Laval

Diane Drouin
 Département des relations industrielles
 Université Laval

Jacques Mercier
 Département des relations industrielles
 Université Laval

RÉFÉRENCES

- DÉOM, Esther, et Jacques Mercier
 1992 «L'équité salariale et la comparaison des emplois», *Relations industrielles*, 47,1 : 3-24.
- DROUIN, Diane
 1998 *Effets du sexe et de la famille d'emplois des évaluateurs sur l'évaluation des emplois à la fonction publique québécoise*. Mémoire déposé à la Faculté des études supérieures. Québec, Université Laval.
- HARTMANN, Heidi I.
 1985 *Comparable Worth : New Directions for Research*. Washington, National Academy Press.
- LAMARCHE, Marie-Pierre
 1998 *Influence du mode de prise de décisions sur les résultats des évaluations en contexte d'équité salariale*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures. Québec, Université Laval.
- THÉRIAULT, Roland
 1991 *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération. Théorie et pratique*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- WEINER, Nan J., et Morley Gunderson
 1990 *Pay Equity : Issues, Options and Experiences*. Toronto, Butterworths.