

Document de travail

**Analyse comparative de la mise en œuvre
du droit à l'égalité de rémunération:
modèles et impacts**

Marie-Thérèse Chicha
École de relations industrielles
Université de Montréal

Bureau international du travail
Genève

Septembre 2006

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n^o 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

BIT ou nom de l'auteur et initiale de son prénom
(*titre du document et sous-titre*)
(ville), Bureau international du Travail, (*année*)

ISBN 92-2-219309-1 & 978-92-2-219309-7 (print)
ISBN 92-2-219310-5 & 978-92-2-219310-3 (web pdf)

Disponible également en anglais

ISBN 92-2-119309-8 & 978-92-2-119309-8 (print)
ISBN 92-2-119310-1 & 978-92-2-119310-4 (web pdf)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/publns

Avant-propos

La Conférence internationale du Travail a adopté, en juin 1998, une Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. Cet instrument oblige les Etats Membres à respecter, promouvoir et réaliser la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi¹. Le Programme focal pour la promotion de la Déclaration est responsable des procédures de rapports ainsi que des activités de coopération technique relative à la Déclaration. Il est chargé de la sensibilisation, de l'assistance-conseil et de la recherche. Les documents de travail — qui en sont une illustration — sont destinés à stimuler la discussion sur les questions couvertes par la Déclaration. Ils n'expriment que le point de vue de son auteur, pas nécessairement ceux de l'OIT.

Partout dans le monde, le revenu moyen perçu par les femmes est inférieur à celui des hommes. Cet écart salarial entre hommes et femmes persiste, en dépit des progrès considérables accomplis en matière d'éducation des femmes, en particulier dans l'enseignement supérieur.²

De nombreux facteurs expliquent la persistance d'un tel écart: différences de productivité entre hommes et femmes, d'emplois occupés, de nombre d'heures consacrées au travail salarié et non salarié; systèmes de classification des emplois et de fixation des salaires fondés sur des stéréotypes et préjugés à l'égard du travail féminin.

Compte tenu de la diversité des causes sous-jacentes aux inégalités de salaires entre hommes et femmes, il est évident qu'un seul type de mesure ne saurait suffire pour y remédier. Il convient au contraire de déployer toute une panoplie d'interventions permettant de traiter simultanément chacune des causes de l'écart salarial. Les méthodes d'évaluations des emplois sont utiles pour s'attaquer à la discrimination salariale, puisqu'elles permettent, sur la base de critères objectifs, de comparer et de fixer la valeur relative de deux emplois différents. Ainsi, ces méthodes d'évaluations permettent de déterminer si deux emplois différents en termes de contenu sont de «valeur égale» et, par conséquent, s'ils doivent donner lieu à une rémunération égale.

Promouvoir un salaire égal pour un travail de valeur égale, ou égalité de rémunération, constitue un principe fondamental au travail, conformément à la Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, qui figure parmi les conventions de l'OIT les plus largement ratifiées. Égalité de rémunération ne signifie pas qu'hommes et femmes gagnent le même salaire. Encore moins s'agit-il de modifier les emplois tenus par les femmes. Lorsque l'on parle d'égalité de rémunération, il s'agit en réalité de corriger la sous-évaluation qui caractérise les emplois typiquement féminins et de les rémunérer à leur juste valeur.

L'objet de ce document de travail est d'étudier les avantages et les coûts induits par la promotion de l'égalité de rémunération, de sorte à éclairer les politiques et inciter les employeurs à s'attaquer à la discrimination salariale fondée sur le sexe. Toutefois, il ne s'agit pas, dans l'hypothèse où les avantages l'emporteraient sur les coûts, de faire de ce bénéfice le motif principal d'une politique de promotion de l'égalité salariale. En effet, égalité et non-discrimination relèvent des droits de l'homme et ne sauraient, en tant que tels, être négociables. La question est plutôt de savoir comment les promouvoir de façon plus efficace, en réduisant les coûts et en maximisant les bénéfices.

¹ Le texte de la Déclaration est disponible sur le site: <http://www.ilo.org/declaration>

² Voir EFA Global Reporting: *Education for All: Literacy for Life*, UNESCO 2006, p. 57.

L'étude qui suit fait partie intégrante du plan d'action pour l'élimination de la discrimination au travail, adopté à la suite du premier Rapport Global de l'OIT sur le sujet, intitulé «*L'heure de l'égalité au travail*»³.

Ce document de travail a été préparé par Marie-Thérèse Chicha, économiste et professeur titulaire à l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal (Canada). Marie-Thérèse Chicha est une spécialiste très connue des questions d'égalité de rémunération tant au Canada qu'au niveau international. Elle a écrit un certain nombre d'ouvrages et d'articles sur les thèmes de l'égalité de rémunération, de l'égalité en matière d'emploi et de la gestion de la diversité ethno-culturelle. En 1995, à la demande du Gouvernement du Québec, elle a présidé un comité d'experts dont les recommandations ont servi de base à la loi sur l'équité salariale du Québec. En tant que membre du Groupe de travail établi par le Gouvernement du Canada, elle est co-auteur du Rapport *L'équité salariale une nouvelle approche à un droit fondamental* (2004) préconisant l'adoption d'une loi proactive d'équité salariale au plan fédéral.

Ma collègue Manuela Tomei a travaillé étroitement avec Marie-Thérèse Chicha dans la conception et le déroulement de cette étude. Je les remercie de nous avoir permis de rendre public ce document qui porte sur un domaine qui demeure, j'en ai bien conscience, largement inexploré. J'espère que ce document donnera lieu à des débats constructifs sur un aspect essentiel des droits du travail et des droits de l'homme.

Zafar Shaheed
Directeur

*Programme de Promotion de la Déclaration relative
aux droits et principes fondamentaux au travail*

³ Le Plan d'Action, adopté par le Conseil d'administration du BIT en novembre 2003, relève du Suivi de la Déclaration de 1998 sur les Principes et Droits fondamentaux au Travail. Ces principes et ces droits incluent: la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective; l'élimination du travail forcé ou obligatoire; l'abolition du travail des enfants; l'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession. Le texte de *l'heure de l'égalité au travail* est disponible sur le site: http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var_language=EN&var_PublicationsID=118&var_ReportType=Report

Table des matières

Avant-propos.....	iii
Introduction.....	1
Section 1 – Écarts de rémunération et choix de politiques d'égalité.....	3
1.1. Écarts de rémunération et caractéristiques de productivité des travailleuses.....	3
1.2. Écarts de rémunération et dévaluation des professions à prédominance féminine.....	5
1.3. Causes des écarts de rémunération et choix de politiques d'égalité: une cohérence indispensable.....	7
Section 2 – Modèles comparés de politiques d'égalité de rémunération.....	8
2.1. Modèle 1 – Approche exhaustive visant la correction des pratiques salariales discriminatoires et l'élimination de l'écart de rémunération discriminatoire: Suède, Québec (Canada).....	10
2.1.1. Suède.....	10
2.1.2. Québec (Canada).....	12
2.2. Modèle 2 – Approche partielle visant la correction des pratiques salariales discriminatoires: Royaume-Uni, Pays-Bas.....	15
2.2.1. Royaume-Uni.....	15
2.2.2. Pays-Bas.....	17
2.3. Modèle 3 – Approche mixte visant la correction de certaines pratiques discriminatoires et l'élimination de l'écart de rémunération global.....	18
2.3.1. Suisse – Marchés publics de la Confédération.....	18
2.3.2. France.....	21
2.4. Portée de la typologie des politiques d'égalité de rémunération.....	24
Section 3 – Analyse des coûts et des bénéfices de l'égalité de rémunération.....	26
3.1. Les catégories de coûts et de bénéfices.....	26
3.2. Les caractéristiques des coûts et des bénéfices.....	27
3.3. Les coûts associés au processus.....	28
3.3.1. Coûts administratifs.....	28
3.4. Les bénéfices associés au processus.....	32
3.4.1. Effets sur les pratiques de dotation des emplois.....	32
3.4.2. Effets sur les employés.....	34
3.5. Effets sur les relations de travail.....	37

3-6 Les coûts associés aux résultats.....	38
3.6.1 Coûts des ajustements salariaux.....	38
3.6.2 Climat de travail.....	40
3.7 Les bénéfices associés aux résultats	42
3.7.1 Effets sur les travailleuses des emplois à prédominance féminine	42
3.7.2 Cohérence du système de rémunération	43
3.7.3 Effets sur la réputation et l’attractivité.....	45
3.7.4 Réduction du risque de poursuite en discrimination.....	46
Section 4 – Les bonnes pratiques: une condition préalable à l’obtention de bénéfices nets	51
4.1 La participation des salariés.....	51
4.2 La formation.....	52
4.3 La transparence	53
4.4 Communication.....	54
4.5 Organismes de soutien	55
4.6 Comités sectoriels	57
Section 5 – Responsabilité sociale des entreprises et droit à l’égalité de rémunération.....	57
5.1 En théorie, une convergence entre la RSE et le droit à l’égalité de rémunération	59
5.2 En pratique, des divergences importantes entre la RSE et le droit à l’égalité de rémunération	60
Conclusion	65
Bibliographie.....	68
Documents de travail du programme de la Déclaration.....	77

Introduction

L'égalité de rémunération entre hommes et femmes, droit fondamental reconnu en 1951 dans la Convention 100 de l'OIT et ratifié par la très grande majorité des pays⁴, demeure encore aujourd'hui un objectif largement inachevé. Le Rapport intitulé *L'heure de l'égalité au travail* (BIT 2003a) souligne la persistance de la discrimination salariale entre emplois de même valeur, relève ses différents impacts négatifs et réitère l'urgence de prendre les mesures nécessaires afin de l'éliminer. Dans un rapport récent, la Commission européenne (2006) déplore le fait que l'écart salarial entre les femmes et les hommes demeure élevé à un point inacceptable et qu'il ne semble pas sur la voie de se résorber. Ces constats préoccupent également gouvernements et partenaires sociaux dans de nombreux pays, tant du Sud que du Nord.

La persistance de la discrimination salariale tiendrait au fait que les lois en matière d'égalité de rémunération auraient une efficacité limitée et, notamment, seraient peu respectées par les organisations. Celles-ci seraient très hésitantes à se conformer aux exigences légales en cette matière, en raison de la hausse des coûts salariaux et de l'effet potentiellement négatif qui en résulteraient sur leur position concurrentielle. Elles craignent en outre que ces exigences légales n'entraînent des transformations importantes dans le milieu de travail, telles une modification du système de classification en usage ou de la hiérarchie salariale, suscitant ainsi des conflits à l'intérieur de l'organisation et menaçant la paix sociale.

Ces diverses considérations expliqueraient la réticence des employeurs à entreprendre les travaux permettant de diagnostiquer la présence de discrimination salariale, puis de l'éliminer. Or, de multiples études relatives à la mise en œuvre d'initiatives telles que l'action positive, les mesures visant à favoriser la diversité dans l'entreprise ou encore la conciliation travail-famille, démontrent que l'engagement des dirigeants est déterminant pour la réussite de telles politiques. Sans un tel engagement, les divers programmes d'égalité mis en œuvre ne produisent que peu d'effets et leurs directives restent ignorées. La question qui se pose alors est de savoir comment encourager les employeurs à s'engager envers la réalisation de cet objectif. Une des voies privilégiées aujourd'hui est celle qui est désignée par l'expression *business case*, selon laquelle les mesures d'égalité pourraient entraîner des bénéfices économiques nets pour les organisations. Cette perspective a été développée surtout en matière de gestion de la diversité, mais n'a que très rarement été utilisée, et de façon partielle, en ce qui concerne l'égalité de rémunération.

L'objet de cette recherche est d'étudier les avantages et les coûts induits par la mise en œuvre de l'égalité de rémunération à partir d'une analyse comparative de divers modèles nationaux. Toutefois, il ne s'agit pas, dans l'hypothèse où les avantages l'emporteraient sur les coûts, de faire de ce bénéfice le motif principal d'une politique de promotion de l'égalité de rémunération. Égalité et non-discrimination sont en effet des droits fondamentaux dont le respect ne saurait être réduit à une question de rentabilité. La question que nous examinons ici est plutôt de savoir comment les promouvoir de façon plus efficace, en en réduisant les coûts et en maximisant les bénéfices.

⁴ A ce jour, seuls 16 pays membres de l'OIT ne l'ont pas encore ratifiée.

Le plan que nous suivrons à cette fin sera le suivant: dans la section 1, nous examinerons les causes de la discrimination salariale, afin de bien cerner le problème que les législations d'égalité de rémunération ont pour objectif de résoudre. Dans la section 2, nous développerons une typologie des modèles législatifs de mise en œuvre de l'égalité de rémunération, compte tenu de la très grande diversité des modèles et des résultats et afin de mieux comprendre les sources des divers coûts et bénéfices. L'analyse de ces derniers fait l'objet de la section 3, où ils sont répartis en deux grandes catégories, selon qu'ils sont associés au processus ou aux résultats des politiques. Les divers coûts et bénéfices dépendent de la mise en œuvre de certaines pratiques qui seront étudiées dans la section 4, où nous tenterons de cerner les «bonnes pratiques» permettant de minimiser les coûts et de maximiser les bénéfices. Enfin, la section 5 examinera une approche étroitement liée à notre problématique, celle de la responsabilité sociale des entreprises. Nous essaierons de voir dans quelle mesure elle amène effectivement les employeurs à respecter le principe d'égalité de rémunération, renforçant ainsi le rôle des législations. À partir des divers constats effectués dans notre étude, nous présenterons en conclusion un certain nombre de recommandations visant à assurer une plus grande efficacité d'application du droit à l'égalité de rémunération.

Les lecteurs de ce document pourront constater que les exemples et les analyses cités se réfèrent souvent à la situation canadienne. Cela tient au fait que la mise en œuvre du principe d'égalité de rémunération dans ce pays durant les 30 dernières années a été très soutenue et a pris des formes variées. Sur le plan international, le Canada est en effet considéré comme le *laboratoire* de l'égalité de rémunération, puisque diverses approches législatives tant judiciaires que proactives, y ont été expérimentées. La diversité de l'expérience canadienne et la disponibilité des études à son sujet expliquent donc les nombreuses références que l'on y trouvera dans ce texte.

Section 1 – Écarts de rémunération et choix de politiques d'égalité

Avant d'analyser la mise en œuvre et les impacts de l'égalité de rémunération⁵, il est nécessaire de bien définir la notion de discrimination salariale et de comprendre ses causes et sa dynamique. Un indicateur souvent utilisé pour mesurer l'ampleur du désavantage des femmes sur le marché du travail est l'écart salarial moyen selon le sexe. Ce dernier est calculé à partir du ratio du revenu moyen des femmes et de celui des hommes sur un marché du travail déterminé. Il varie selon les pays, les périodes étudiées, les caractéristiques des populations, ainsi que selon la définition de la variable *revenu*. Des recherches récentes confirment l'existence de cet écart, tant dans les pays du Sud (Arabsheibani 2000; Garcia-Aracil and Winter 2006; Grün 2004; Hossain and Tisdell 2005; Liu 2004) que dans les économies en transition (Giddings 2002; Gerry, Kim and Li 2004; Grajek 2001) et les économies avancées (Capparos Ruiz et al. 2004; Drolet 2002; Gartner and Rässler 2005; Gupta and Rothstein 2001; Neuman and Oaxaca 2003). Tant au plan international que national, les responsables politiques reconnaissent qu'il est urgent de mieux comprendre les variables explicatives de cet écart et de prendre les mesures nécessaires pour l'éliminer. La multiplication des études sur le sujet témoigne d'ailleurs de l'intérêt grandissant qu'il suscite.

1.1. Écarts de rémunération et caractéristiques de productivité des travailleuses

De nombreuses études économétriques ont tenté d'identifier les causes de cet écart et ont permis de constater qu'une partie de celui-ci résulte d'une série de variables liées aux caractéristiques de productivité des individus et des secteurs dans lesquels ils évoluent. Parmi les plus importantes, on mentionnera:

- les niveaux de scolarité
- les domaines d'études
- le nombre d'années d'expérience professionnelle
- l'ancienneté dans l'entreprise
- le fait de travailler à temps complet ou à temps partiel
- le taux de syndicalisation
- la taille de l'entreprise
- le type d'industrie

L'écart salarial dû aux facteurs cités ci-dessus ne découle pas d'une discrimination salariale en tant que telle - même si le résultat observé est un écart entre les salaires féminins et masculins.

Plusieurs chercheurs incluent également la profession parmi ces variables, ce qui est peu approprié en raison de la définition même de cette variable. Le fait que les femmes se retrouvent fortement représentées dans les professions considérées comme peu qualifiées, et les hommes dans les professions plus qualifiées, est considéré comme un facteur

⁵ Dans l'ensemble du texte nous utiliserons l'expression *égalité de rémunération* pour désigner le principe du *salaire égal pour un travail de valeur égale sans discrimination*

expliquant une partie de l'écart salarial dû à la «structure» du marché du travail, et non à la discrimination salariale. La définition d'une profession peu qualifiée ou d'une profession à faible niveau de responsabilité repose généralement sur une classification des professions⁶ qui intègre stéréotypes et préjugés à l'égard des exigences du travail féminin. Une profession «peu qualifiée» ne l'est peut-être pas réellement et l'analyse de ses exigences à l'aide d'une méthode d'évaluation non discriminatoire pourrait mettre en évidence plusieurs qualifications et responsabilités ignorées. Ainsi le rôle joué dans la discrimination par la ségrégation professionnelle pourra seulement être expliquée lorsque les professions féminines auront été réévaluées; sinon, on prend comme indicateur de *productivité* une variable qui reflète, du moins en partie, la discrimination salariale.

Gunderson (2006) ajoute également:

*Occupation is the main labour market variable that should **not**⁷ be controlled for, since stereotypes of <appropriate> occupations can lead to occupational segregation and hence be a mechanism through which labour market discrimination manifests itself*

Les variables de productivité énumérées ci-dessus ne peuvent être directement corrigées par les politiques d'égalité de rémunération, mais plutôt par d'autres types d'intervention:

- des interventions auprès des institutions d'enseignement, afin qu'elles incitent les étudiantes à s'engager dans des domaines d'études plus techniques.
- des politiques permettant aux parents de concilier travail et famille, de sorte que les facteurs «expérience professionnelle» et «ancienneté» ne pénalisent pas les femmes. Des mesures devraient aussi être encouragées pour que l'ancienneté puisse continuer à courir en cas de congé de maternité.
- des réformes des pratiques de recrutement, de sélection et de promotion des entreprises dans certaines professions masculines bien rémunérées (électriciens, ingénieurs, cadres supérieurs, informaticiens) afin de faciliter l'accès des femmes à des professions dans lesquelles elles sont fortement minoritaires.
- des mesures facilitant la syndicalisation des emplois dans lesquels les femmes sont fortement représentées (emplois à temps partiel, à durée déterminée, emplois à domicile, secteur des services personnels). Il faudrait également aider les femmes à passer de l'économie informelle à l'économie formelle.

On ne peut énumérer ici tout l'éventail des mesures possibles, d'autant que celles-ci doivent être choisies et adaptées en fonction des particularités et des besoins de chaque pays. Chacune des mesures énumérées ci-dessus aura pour effet de réduire l'écart de rémunération global entre les femmes et les hommes: par exemple, lorsque, suite à la révision des pratiques de promotion, plus de femmes auront accès aux postes de direction bien rémunérés, le salaire moyen des travailleuses augmentera. Il en sera de même lorsque le taux de syndicalisation des femmes sera augmenté grâce à des mesures appropriées.

⁶ Classification qui est généralement développée par les organisations statistiques nationales ou internationales.

⁷ C'est l'auteur qui souligne.

Ainsi, en modifiant les caractéristiques de productivité des femmes, chacune de ces mesures ou de ces politiques aura pour effet *indirect* de réduire une partie de l'écart de rémunération. Cet effet indirect doit être distingué de l'effet direct qui résulte d'interventions portant spécifiquement sur les salaires.

1.2 Écarts de rémunération et dévaluation des professions à prédominance féminine

Une fois que l'on a tenu compte de tous les facteurs dits de productivité, dont la présentation ci-dessus n'est pas exhaustive, il reste tout de même un écart résiduel inexplicé qui serait dû à la discrimination salariale. Cet écart résiduel est aussi très variable: dans certains pays, tels que l'Afrique du Sud (Grün 2004) et la Corée du Sud (Monk-Turner and Turner 2004), il serait égal à 1/5 environ de l'écart salarial global; dans d'autres, tels le Canada (Drolet 2002) ou le Danemark (Gupta and Rothstein 20001), il est de 2/5; à un autre extrême, il atteindrait plutôt les 4/5 de l'écart global, ce qui est le cas de l'Australie (Preston 2000), de la Chine (Démurger et al. 2005; Meng 2004) ou de la Libye (Arabsheibani et Manfor 2002). En dépit de cette diversité de résultats qui reflète en partie des différences méthodologiques, un fait capital demeure: rares sont les études qui concluent à un écart résiduel nul. Selon Gunderson (2006), qui a examiné principalement des études relatives aux économies avancées, l'écart résiduel se situerait généralement dans l'intervalle 5%-15%. Cet écart pourrait être plus élevé, si l'on incluait la rémunération flexible et les avantages sociaux qui sont susceptibles d'être attribuées de façon discriminatoire, au désavantage des emplois à prédominance féminine.

Deux formes de discrimination salariale seraient ici en cause:

- la première est celle qui résulte d'un écart salarial pour un même emploi, par exemple, entre une policière et un policier ayant les mêmes diplômes, années de service et responsabilités. Elle relève du principe du *salaire égal pour un travail égal* et il s'agit là d'une discrimination qui est relativement facile à prouver et à corriger. Il semblerait qu'aujourd'hui elle accompagne l'entrée des femmes dans certaines professions traditionnellement masculines et il est important de développer des moyens d'intervention pour enrayer son développement.
- la seconde est celle qui existe entre emplois différents mais de valeur égale, par exemple entre un emploi de policier, principalement occupé par des hommes, et un emploi d'infirmière, principalement occupé par des femmes. Cette forme de discrimination, interdite en vertu du principe du *salaire égal pour un travail de valeur égale* consacré par la Convention 100 de l'OIT, représenterait la majeure partie de l'écart salarial résiduel.

L'existence de cette dernière forme de discrimination est plus difficile à prouver que la première, et son élimination plus complexe à réaliser. Cette discrimination salariale s'appuie sur une tendance historique du marché du travail, à savoir la ségrégation professionnelle selon le sexe. Cette tendance est loin d'avoir disparu et, aujourd'hui encore, les femmes sont largement concentrées dans un nombre restreint d'emplois dans lesquels leur représentation atteint parfois 80% ou 90% (secrétaires, réceptionnistes, vendeuses, caissières, enseignantes en maternelle ou au primaire, etc.). Les hommes aussi sont fortement représentés, mais dans une gamme beaucoup plus large d'emplois, allant de cadres supérieurs à informaticiens, camionneurs ou mécaniciens. Il est préoccupant d'observer une étroite correspondance entre prédominance féminine ou masculine et niveau

des salaires: de façon générale, tant au niveau de l'ensemble du marché du travail que dans les organisations, les professions les moins bien rémunérées sont à prédominance féminine et les mieux rémunérées, à prédominance masculine. Cela repose sur le fait que les facteurs explicatifs de la discrimination salariale s'articulent autour de cette ségrégation professionnelle entre emplois féminins et emplois masculins. Parmi les plus importants, on retrouve:

- les préjugés et stéréotypes
- les méthodes traditionnelles d'évaluation des emplois
- les systèmes de rémunération
- le pouvoir de négociation

Les préjugés affectent de deux façons la perception que l'on se fait en entreprise du travail des femmes:

- d'une part, le salaire des femmes est surtout considéré comme un salaire d'appoint, non indispensable au revenu de la famille. Bien qu'aujourd'hui ce ne soit plus conforme à la réalité, les effets de ces préjugés se font encore sentir dans les systèmes de rémunération.
- d'autre part, les qualités exigées dans certains emplois féminins -patience, aptitudes aux relations interpersonnelles, minutie- sont perçues comme étant intrinsèquement féminines. C'est pourquoi des professions féminines liées à l'attention et aux soins des personnes, notamment des enfants (telles que les travailleuses en garderie), sont faiblement rémunérées. Une étude de R. Anker (1997) illustre bien cette problématique, en établissant un parallèle entre les aptitudes dites féminines ou masculines et les caractéristiques des principales professions à prédominance sexuelle.

Les stéréotypes relatifs aux emplois féminins consistent à percevoir ces derniers comme peu ardu en termes d'efforts physiques, se déroulant dans un environnement intérieur agréable, dénués d'inconvénients tels que les températures extrêmes ou le bruit et ayant des niveaux de responsabilités limités. L'ensemble de ces caractéristiques explique en partie les salaires plus faibles des emplois typiquement féminins.

L'influence des préjugés et des stéréotypes sur les méthodes d'évaluation des emplois vient renforcer et maintenir les inégalités salariales. Ces méthodes, conçues autour des années 1930, constituaient un outil important pour établir, au sein de l'entreprise, une hiérarchie entre des emplois qui, à l'époque, étaient essentiellement masculins. Le contenu de ces méthodes et les critères sur lesquels elles s'appuient reflètent les exigences des emplois à prédominance masculine. Ces méthodes n'ont pas été adaptées à la suite de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et ne tiennent donc pas compte des caractéristiques spécifiques aux emplois à prédominance féminine. En utilisant les méthodes traditionnelles d'évaluation, les responsables ignorent ou sous évaluent des exigences importantes du travail féminin, ce qui contribue à l'écart salarial discriminatoire. Bien qu'aujourd'hui des facteurs d'ordre technologique, économique ou légal aient conduit à l'élaboration de nouvelles méthodes d'évaluation ou à des modifications de celles en vigueur, il semblerait que la prise en compte des exigences du travail féminin demeure encore partielle dans un grand nombre d'entre elles.

En ce qui concerne les systèmes de rémunération, une pratique courante des entreprises consiste à fixer le salaire d'une profession sur son salaire de marché, c'est-à-dire sur la

moyenne des salaires de cette profession dans les entreprises comparables. À moins que les entreprises du secteur n'aient déjà vérifié l'absence de discrimination salariale dans leur système de rémunération, la moyenne du marché sera elle-même discriminatoire. De même, le fait de déterminer le salaire d'une personne nouvellement embauchée sur la base de son salaire antérieur peut tendre à reproduire la discrimination salariale à l'égard des femmes.

Enfin, là où les structures de rémunération sont axées sur des échelles salariales, on peut noter qu'à emplois de valeur égale, les échelles salariales sont plus longues pour les emplois féminins que pour les emplois masculins; par conséquent, le temps requis pour atteindre un certain niveau de salaire est beaucoup plus long pour les femmes que pour les hommes, maintenant ainsi un certain degré de discrimination salariale.

Un dernier facteur a trait au moindre pouvoir de négociation des travailleuses. Au plan collectif, elles ont historiquement eu moins d'influence dans les syndicats, pour diverses raisons: soit, elles étaient peu représentées dans les effectifs totaux; soit, elles étaient absentes des instances décisionnelles dans les syndicats; soit enfin, elles occupaient dans les entreprises des emplois de bureau considérés comme peu stratégiques comparativement aux emplois de cols bleus à prédominance masculine, ce qui leur ôtait également tout pouvoir de négociation effectif. L'interdépendance de ces éléments a généralement abouti à une moindre prise en compte de leurs intérêts lors des négociations de convention collective et à des niveaux de salaires plus faibles.

L'ensemble de ces facteurs et de leurs interactions au sein des entreprises explique le caractère répandu et persistant de la discrimination salariale. Sa suppression passe par une révision en profondeur, dans les entreprises, des pratiques d'évaluation et des politiques de rémunération afin d'éliminer de façon durable l'influence de préjugés et de stéréotypes sexistes. La mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération et l'atteinte de salaires non discriminatoires s'appuient donc au premier chef sur une compréhension des mécanismes discriminatoires dans les systèmes d'évaluation et de rémunération. À partir de là, le processus consiste à identifier leurs manifestations dans une entreprise donnée au moyen d'un diagnostic rigoureux, puis à leur substituer des méthodes non discriminatoires permettant d'évaluer le travail des femmes aussi bien que celui des hommes, et à ajuster les salaires en conséquence. Les politiques d'égalité de rémunération sont donc autant une question de processus -suppression des obstacles discriminatoires que constituent les pratiques d'évaluation et de rémunération sexistes- que de résultats -atteinte d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Au-delà de l'égalité des chances, elles visent aussi l'égalité des résultats.

1.3 Causes des écarts de rémunération et choix de politiques d'égalité: une cohérence indispensable

L'analyse qui précède a rappelé que l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes résulte d'un ensemble de causes. Bien qu'il y ait interaction entre ces diverses causes, il est important que des politiques spécifiques traitent chacune d'elles. On ne pourra résoudre la question de la dévalorisation du travail des femmes en facilitant leur entrée dans les filières techniques et scientifiques ou en supprimant ce que l'on appelle le «plafond de verre», c'est-à-dire les obstacles à l'accès des femmes aux postes de cadres supérieurs. Certes, toutes ces mesures auront un effet sur l'écart salarial global, sans pour

autant résoudre le problème spécifique qui nous occupe ici, celui d'un salaire inférieur pour un travail de valeur égale.

Il est nécessaire de distinguer entre les diverses sources de l'écart salarial si l'on veut établir des dispositifs législatifs efficaces reposant sur des méthodologies adéquates. Ceci est d'autant plus important pour la discrimination salariale entre emplois de valeur égale, qui repose sur une méthodologie très spécifique, axée sur un examen en profondeur, dans les entreprises, du contenu des emplois, de l'évaluation qui en est faite et des pratiques de rémunération. Une confusion entre les objectifs poursuivis par les politiques a non seulement pour effet de rendre floues les approches méthodologiques, mais aussi d'entraîner une incapacité à évaluer correctement les résultats.

Nous verrons dans la section suivante qu'une telle confusion existe, à des degrés divers, dans les politiques d'égalité de rémunération en vigueur.

Section 2 – Modèles comparés de politiques d'égalité de rémunération

L'objectif central de cette recherche est, comme nous l'avons indiqué, d'offrir une analyse des coûts et des bénéfices de l'égalité de rémunération. Or, une telle analyse ne peut être effectuée sans que l'on définisse au préalable de façon précise la politique d'égalité de rémunération à laquelle on se réfère, ses objectifs, son contenu et ses résultats. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire d'examiner différentes politiques nationales, notamment sous l'angle des méthodologies utilisées et des résultats obtenus. Il s'agit d'un exercice complexe, et parfois hasardeux, car les informations relatives aux dispositions législatives et réglementaires, ainsi qu'à leur application et à leurs résultats, sont souvent difficiles à repérer et à interpréter.

Nous avons effectué une revue des politiques d'égalité de rémunération à partir de diverses sources documentaires:

- les rapports de la Commission d'Experts pour l'Application des Conventions et Recommandations (CEACR) de l'OIT;
- des études à caractère international examinant les politiques d'égalité de rémunération ou d'égalité professionnelle de certains pays (Colclough, 2004; Cormak, 2004; Grimshaw and Rubery. 2001; JamO 2003a; Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, 2002; Nergaard and Soumeli 2002; Norwegian Centre for Gender Equality. 2002; Pillinger, 2004). La grande majorité d'entre elles portent sur deux ou plusieurs pays membres de l'Union européenne;
- des études nationales, citées plus loin dans cette section;
- des périodiques institutionnels: bulletins de Commissions d'égalité ou de fédérations syndicales nationales ou internationales.

Après avoir examiné un large éventail de politiques dites d'égalité de rémunération, nous avons établi une typologie reposant sur trois modèles. Celle-ci aide à mieux comprendre les diverses sources de coûts et de bénéfices; en outre, elle jette un nouvel éclairage sur la portée des diverses initiatives nationales et permet d'identifier certaines de leurs limites, voire même les causes de leur faible efficacité.

Nous avons retenu 6 juridictions ayant des programmes nationaux⁸ spécifiquement destinés à instaurer l'égalité de rémunération et ayant fait l'objet d'évaluations complètes ou partielles: la Suède, le Québec (Canada), le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la France et la Suisse. L'examen des politiques d'égalité de rémunération mises en œuvre dans ces juridictions montre qu'il en existe plusieurs types, qui diffèrent entre eux de façon significative. Si une telle hétérogénéité peut surprendre à première vue, l'analyse fait apparaître qu'elle reflète surtout l'ambiguïté qui entoure l'interprétation de la notion d'égalité de rémunération. De même, si tous les modèles étudiés visent le même objectif d'égalité de rémunération, les moyens retenus pour y parvenir se révèlent parfois peu adaptés conceptuellement ou méthodologiquement.

Notre examen portera uniquement sur les politiques proactives, c'est-à-dire celles qui incitent ou obligent les employeurs à mettre en œuvre un programme d'égalité de rémunération sans qu'il y ait eu auparavant de plainte en discrimination à leur égard. La question à laquelle nous nous intéressons est de déterminer les coûts qu'ils encourent et les bénéfices qu'ils retirent de ce type de programmes.

Le premier modèle de notre typologie (Suède, Québec) repose essentiellement sur les trois éléments constitutifs de la discrimination salariale qui sont retenus par la jurisprudence (Veldman 2004):

- une comparaison entre un emploi à prédominance féminine et un emploi à prédominance masculine chez un même employeur ou dans un même établissement
- une évaluation de ces emplois à l'aide d'une méthode d'évaluation analytique non discriminatoire
- une estimation de l'écart de rémunération entre ces emplois

À la suite de cette démarche, s'il est établi qu'il existe un écart de rémunération discriminatoire, celui-ci doit être éliminé dans un délai déterminé.

Nous le considérons comme le modèle de référence car les moyens adoptés et l'objectif visé sont en étroite correspondance avec la problématique de la discrimination salariale présentée dans la section précédente. En outre, le processus imposé est séquentiel et une date déterminée est fixée pour la réalisation des différentes étapes. Ce modèle associe ainsi les objectifs d'égalité des chances et d'égalité de résultats: égalité de chances, dans la mesure où les outils et les indicateurs utilisés sont examinés afin d'en éliminer les aspects discriminatoires; égalité de résultats car le but final est d'instaurer un salaire égal entre les emplois jugés équivalents.

Le deuxième modèle (Royaume-Uni, Pays-Bas) met l'accent davantage sur l'égalité de chances que sur l'égalité de résultats. Il est particulièrement riche et instructif en ce qui

⁸ Nous considérons comme programme national un programme qui est régi par une loi spécifique ou qui est mis en œuvre par les autorités publiques au plan national. Le programme peut être d'application universelle ou particulière, destiné à des organisations répondant à des critères spécifiques. Dans les différents pays examinés, un certain nombre d'initiatives conjointes patronales-syndicales correspondent au modèle de référence (modèle 1) que nous définissons plus loin et présentent des méthodologies et des résultats intéressants et novateurs. Nous utilisons certaines d'entre elles à titre d'illustration d'un aspect particulier des coûts, des bénéfices ou des bonnes pratiques, mais nous ne pouvons en faire une présentation exhaustive dans le cadre de ce rapport de recherche.

concerne les pratiques à vérifier en matière d'évaluation et de rémunération. Cependant, il n'exige pas de suivre une séquence structurée, comme le premier modèle, et d'atteindre l'égalité de rémunération dans un délai fixé. Sur le plan méthodologique, il laisse donc aux employeurs une grande latitude dans le choix des mesures à prendre une fois la discrimination salariale constatée.

Le troisième modèle est sensiblement éloigné du modèle de référence tant en ce qui concerne les pratiques à corriger que les résultats à atteindre. Les deux exemples examinés (France et Suisse), bien que possédant plusieurs caractéristiques intéressantes et novatrices, présentent des limites importantes.

Ces trois modèles s'appuient donc sur des processus de mise en œuvre différents et sur des standards de résultats différents. Notre objectif n'est pas de faire une revue exhaustive des expériences nationales mais plutôt de comprendre les différences entre les trois modèles et, par la suite, de mieux analyser les coûts et les bénéfices correspondants.

2.1 Modèle 1 – Approche exhaustive visant la correction des pratiques salariales discriminatoires et l'élimination de l'écart de rémunération discriminatoire: Suède, Québec (Canada)

Ce modèle se caractérise par une législation imposant aux entreprises de suivre un plan allant de l'examen, en fonction du sexe, des pratiques de détermination des salaires aux ajustements salariaux entre emplois de valeur égale. Les deux pays examinés ici ont des législations et des institutions qui encadrent de façon relativement précise leur action en matière d'égalité de rémunération. Dans le cadre de l'approche proactive, les employeurs sont soumis à l'obligation d'établir un diagnostic permettant de déceler la présence de discrimination salariale dans leur entreprise et, par la suite, de la corriger.

2.1.1 Suède

Selon une étude effectuée par Colclough (2004), le modèle suédois serait exemplaire, car il exige l'adoption de plans d'égalité adaptés à chaque organisation, et attribue la responsabilité du développement et de la mise en œuvre de ce plan aux partenaires sociaux locaux.⁹ Ceux-ci sont appuyés dans leurs travaux par des institutions ayant les ressources et l'expertise nécessaires.

a) Le processus

Selon l'Equal Opportunities Act de 1991, toutes les organisations ayant 10 salariés ou plus sont tenues d'élaborer et de réaliser un plan d'égalité selon le genre. Ce plan doit comprendre au moins trois éléments:

- une liste des mesures proactives de promotion de l'égalité
- une revue des différences salariales entre les femmes et les hommes indiquant les mesures qui seront prises conséquemment pour corriger les écarts de rémunération observés
- un suivi indiquant les succès obtenus dans la réalisation du plan de l'année qui précède (Berg 2004).

⁹ La Finlande a adopté un modèle similaire en 2005, ce qui la place également dans le premier modèle.

En 2001, le deuxième élément a été amendé et des exigences plus précises ont été introduites en matière de réalisation de l'égalité de rémunération. L'employeur doit développer un plan d'action en matière d'égalité de rémunération (*Pay Equity Action Plan*), afin de fixer la rémunération sur des critères objectifs, communs à tous les emplois, et dans une perspective de genre. La Loi vise aussi bien les différences salariales entre femmes et hommes qui font un même travail que celles qui existent entre emplois à prédominance féminine et masculine de même valeur. La loi énonce les quatre facteurs d'évaluation obligatoires: les qualifications, les responsabilités, les efforts et le fait que les conditions de travail doivent recevoir une attention particulière.

Chaque année, les employeurs doivent faire une enquête et analyser les règlements et pratiques relatifs à la rémunération, même si aucun écart n'a été observé l'année précédente. Si des différences salariales sont notées, les employeurs doivent en analyser les causes. À la suite de cette enquête, ils doivent préparer un plan d'action d'égalité de rémunération qui doit comprendre les résultats de l'enquête salariale et une analyse des rémunérations en vue d'identifier les écarts non justifiés et de les corriger (JamO 2005; Holm and Harriman 2002). Ce plan doit indiquer:

- les mesures qui seront prises pour éliminer ces différences
- une estimation de leur coût
- un échéancier, avec une date limite de 3 ans.

La responsabilité de l'élimination des écarts salariaux relève des employeurs et des syndicats lors des négociations de conventions collectives ou d'augmentations salariales. Tout syndicat signataire d'une convention collective avec l'employeur peut avoir accès aux données sur les salaires de tous les employés, étant entendu qu'il devra en respecter le caractère confidentiel (Holm et Harriman 2002). Bien que la loi dispose que les employeurs et les représentants des employés doivent collaborer pour réaliser l'égalité de rémunération, elle n'en précise pas les modalités.

Deux organismes administratifs sont compétents en la matière: *l'Equal Opportunities Ombudsman* (appelé *JamO*) et *l'Equal Opportunities Commission*. Le premier veille, notamment, à l'application de cette loi: son rôle principal à cet égard est d'abord de persuader les employeurs de remplir leurs obligations. Si les employeurs ne se conforment pas à la loi, la Commission peut leur ordonner de le faire et leur imposer, le cas échéant, des pénalités. Il exerce également des fonctions de consultation, de développement et de supervision. Afin d'aider les PME à respecter la Loi, JamO a produit des documents simplifiés à leur intention (JamO 2005).

b) Les résultats

Plusieurs enquêtes ont été effectuées par JamO, qui s'est continuellement heurté à la difficulté d'obtenir des données cohérentes et précises:

The level of precision in employers' action plans for equal pay is extremely varied. Sometimes reference is made to the number of individuals and sometimes only a certain group is referred to. In nearly half of the plans that say that salary adjustments will be carried out, information is lacking on cost calculations. The methods of calculating costs vary. They can be given in the form of gross pay costs for the employer or in the form of pay increases for the individual employee. (JamO 2005; 11)

Une première revue porte sur 900 enquêtes de salaires réalisées entre 2001 et 2005. Selon JamO, il est évident que des ajustements ont été effectués par au moins 100 employeurs, soit 11% du total. Environ 1 000 employés auraient bénéficié d'ajustements liés à un travail égal et 160 groupes professionnels couvrant 9 000 employés en auraient reçu pour des emplois de valeur égale. JamO souligne cependant que la fiabilité des données concernant le nombre d'employés couverts est faible.

En 2004-2005, une nouvelle enquête a été effectuée auprès de 50 organisations -10 du secteur municipal et 40 du secteur privé- qui avaient fait l'objet d'un appui et d'un suivi particuliers de la part de JamO. L'enquête a indiqué que les ajustements salariaux requis dans 24 d'entre elles avaient été effectués (JamO 2005). Ceci illustre le fait que, même sous un régime obligatoire, un soutien et un suivi de la part d'un organisme spécialisé sont indispensables afin d'assurer une meilleure conformité de la part des entreprises.

2.1.2 Québec (Canada)

Au Canada, où deux provinces ont des législations proactives couvrant l'ensemble des secteurs économiques au niveau fédéral, l'approche judiciaire encore en vigueur a été critiquée et une nouvelle approche a été recommandée par le Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale (Bilson, Chicha et MacCrimmon 2004). Nous présentons principalement ici la législation du Québec (1996), plus récente que celle de l'Ontario (1988), mais qui lui ressemble sur de nombreux points. La Loi québécoise sur l'équité salariale encadre l'ensemble de la mise en œuvre et comprend 135 articles. C'est une transposition, sur un plan proactif, des trois éléments du modèle de preuve de discrimination salariale décrit plus haut. Tout employeur ayant 10 employés ou plus est soumis à cette loi qui, selon Lemière (2006; 87), *constitue la politique la plus aboutie* dans le domaine de l'égalité de rémunération.

a) Le processus

La loi précise l'échéancier auquel les employeurs sont soumis et fixe une date limite qu'ils doivent respecter. Elle indique aussi la démarche que doivent suivre tous les employeurs ayant 50 employés et plus, à savoir le programme d'équité salariale, qui comprend quatre étapes axées essentiellement sur un diagnostic de la discrimination salariale selon le sexe dans l'entreprise.

- 1^{ère} étape: identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine. La Loi prévoit trois critères obligatoires de détermination des catégories d'emploi; elle présente également quatre critères alternatifs pour déterminer la prédominance sexuelle de ces catégories.
- 2^{ème} étape: élaborer la méthode, les outils et la démarche d'évaluation de ces emplois. La méthode doit obligatoirement comprendre quatre facteurs: les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail.
- 3^{ème} étape: évaluer les emplois, calculer les écarts salariaux existants et les ajustements salariaux requis. La rémunération globale comprend le salaire de base, les avantages à valeur pécuniaire et la rémunération flexible. Le salaire à prendre en compte, lorsqu'il y a une échelle salariale, est le taux maximum. La loi propose des méthodes spécifiques de comparaison salariale dont le choix est laissé aux responsables du programme.

-
- 4^{ème} étape: déterminer les modalités de versement des ajustements. La Loi prévoit un maximum de quatre ans après l'élaboration du programme d'équité salariale pour que les ajustements salariaux soient versés dans leur totalité et que l'égalité de rémunération soit établie entre les emplois féminins et les emplois masculins de même valeur. La date limite prévue était le 21 novembre 2001 pour l'élaboration du programme et le premier versement des ajustements salariaux; le 21 novembre 2005 constituait la date limite pour le dernier versement de ces ajustements.

Les nouveaux salaires doivent être intégrés dans les conventions collectives et le maintien des résultats obtenus est obligatoire.

Les entreprises ayant entre 10 et 49 salariés ne sont pas tenues d'établir un programme d'équité salariale. En revanche, elles doivent déterminer les écarts salariaux discriminatoires et les corriger. Le législateur a ainsi tenu à offrir une plus grande souplesse aux petites entreprises, compte tenu de leurs ressources humaines et financières limitées. Nous verrons plus loin que ce type de flexibilité ne correspond pas nécessairement aux besoins des petites entreprises et leur cause même des difficultés.

Dans les entreprises ayant 100 salariés et plus, c'est obligatoirement un comité d'équité salariale représentant employeurs et employés qui a la responsabilité de développer les 3 premières étapes du programme. Les représentants des employés doivent composer au moins les 2/3 des membres de ce comité et comporter au moins 50% de femmes. L'employeur est tenu par la Loi de leur donner la formation et l'information nécessaires afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités. Dans les entreprises ayant entre 50 et 99 salariés, la loi n'exige pas la constitution d'un comité, mais stipule que le programme d'équité salariale doit être établi conjointement par l'employeur et le syndicat. Enfin, dans celles ayant entre 10 et 49 salariés, il n'y a aucune exigence de participation des représentants des salariés.

La Commission de l'équité salariale détient plusieurs mandats; en particulier, elle surveille l'application de la loi sur l'équité salariale, élabore des guides d'application, organise des formations et diffuse les informations relatives à la Loi.

La Loi du Québec est probablement l'exemple le plus achevé d'un cadre législatif pour l'égalité salariale. Toutefois, une de ses faiblesses est de ne pas exiger de rapports obligatoires de la part des employeurs, ce qui a probablement un effet négatif sur le taux de conformité à la loi. De plus, les pénalités prévues dans le cas d'infraction à certains articles sont relativement faibles, allant de 1 000\$ à 25 000\$, avec possibilité de les doubler en cas de récidive. Il est probable que pour les grandes entreprises, de tels montants ne sont guère dissuasifs.

b) Les résultats

Bien qu'un échéancier précis pour la réalisation de l'équité salariale ait été fixé dans la Loi, un certain nombre d'entreprises ne l'ont pas respecté.

- Ceci s'explique par le laps de temps très important qui s'est écoulé entre le moment où la Commission de l'équité salariale a été constituée et celui où elle a produit les guides d'application de la Loi. Au départ, le gouvernement ne lui a alloué qu'un maigre budget ne lui permettant pas de remplir adéquatement les

fonctions qui lui étaient dévolues. Plusieurs entreprises ont donc attendu d'avoir des orientations plus précises avant d'élaborer leur programme d'équité salariale.

- Quant aux petites entreprises, l'absence d'outils adaptés à leurs caractéristiques les a aussi dissuadées de s'engager dans un processus qui leur paraissait flou et incertain. En 2002, la situation a évolué positivement avec la nomination d'une nouvelle présidente à la Commission et la création par le Ministre du travail d'un Bureau de l'équité salariale destiné uniquement à répondre aux besoins des PME¹⁰. Ces deux facteurs ont amélioré le soutien aux entreprises, ce qui par la suite a permis d'augmenter le taux de conformité.

Une enquête récente de l'Institut de la Statistique du Québec (2005), portant sur les entreprises de 200 salariés et plus a indiqué que 80,2% des programmes d'égalité de rémunération avaient été complétés, ce qui inclut:

- les programmes partiels qui se sont terminés après la première étape, en raison de l'absence d'emplois à prédominance féminine ou masculine (24,1%)
- les programmes partiels qui se sont terminés après la troisième étape en raison de l'absence d'écarts salariaux entre emplois de même valeur (21,0%);
- les programmes complets ayant atteint la quatrième étape, celle du calcul des modalités de versement des ajustements salariaux. (35,1%).

L'augmentation salariale moyenne reçue par 1 098 professions à prédominance féminine¹¹ ayant bénéficié d'ajustements a été de 5,6%. La fréquence des ajustements a été la plus élevée chez le personnel de bureau, suivi des professionnels, des employés de services et des ouvriers, et enfin des techniciens. Une autre enquête auprès d'un échantillon d'entreprises de 50 salariés et plus a indiqué que les professions à prédominance féminine bénéficiant le plus souvent d'ajustements sont: les secrétaires; les commis ayant diverses fonctions (bureau, comptabilité, entrée de données, achats); les préposées à diverses fonctions (accueil, vestiaire, contrôle de qualité, réservations, informatique); les emballeuses, empaqueteuses, opératrices de production. (Chicha et Saba 2006).

En ce qui concerne les PME, les données d'une enquête de la Commission de l'équité salariale du Québec (2002) indiquent que dans les entreprises ayant entre 10 et 49 salariés, les ajustements salariaux attribués aux titulaires d'emplois à prédominance féminine ont été de 8,4% en moyenne. Parmi les entreprises ayant répondu au sondage, 50% avaient déjà commencé ou terminé les travaux d'équité salariale.

Une autre raison explique que l'impact de la Loi québécoise a été aussi limité, notamment durant les premières années: l'inclusion d'un chapitre, le chapitre IX, qui prévoyait un régime préférentiel pour l'Etat employeur ainsi que pour les entreprises ayant déjà réalisé, du moins en partie, un exercice d'équité salariale. Ce traitement préférentiel consistait à les soumettre à des exigences moins strictes que celles qui étaient imposées en vertu du régime général de la Loi (Chicha 2002). L'inclusion de ce chapitre reflète les tensions auxquelles est soumis l'Etat en raison de son double rôle d'employeur et de législateur. Contesté devant les tribunaux par les principales fédérations syndicales, le chapitre IX a été jugé

¹⁰ Le Bureau a été par la suite fusionné avec la Commission de l'équité salariale.

¹¹ Le chiffre de 1 098 peut recouvrir la même profession plusieurs fois dès qu'il s'agit d'employeurs différents. Par exemple, une même profession, telle que secrétaire, ayant reçu un ajustement dans 30 entreprises différentes sera comptée 30 fois.

inconstitutionnel en 2004. Le gouvernement du Québec et les organisations ayant invoqué le régime préférentiel ont alors dû recommencer l'exercice d'équité salariale qui s'est terminé en juin 2006. En Ontario, une situation similaire s'était produite et avait été aussi réglée par les tribunaux.

2.2 Modèle 2 – Approche partielle visant la correction des pratiques salariales discriminatoires: Royaume-Uni, Pays-Bas

En Europe, le Royaume-Uni et les Pays-Bas s'appuient tous deux sur le volontarisme des employeurs. Bien que leurs approches diffèrent à certains égards, ils ont deux points communs: d'une part, leurs politiques incluent un diagnostic permettant de mesurer plusieurs dimensions de l'inégalité de rémunération selon le sexe dans les entreprises, ce qui constitue un point fort; d'autre part, et c'est là leur point faible, ils n'intègrent pas ce diagnostic dans une séquence complète et structurée comprenant évaluation des emplois, estimation, puis élimination des écarts salariaux discriminatoires dans un délai déterminé. On pourrait dire que ce modèle est davantage axé sur la mise en œuvre de pratiques non discriminatoires que sur la suppression des écarts salariaux, sur l'égalité de chances plutôt que sur l'égalité de résultats.

2.2.1 Royaume-Uni

a) Le processus

La mise en œuvre de l'égalité de rémunération dans les organisations publiques et privées est volontaire. L'*Equal Pay Act* de 1970 et le *Sex Discrimination Act* de 1975 n'imposent pas aux employeurs de faire une démarche d'égalité de rémunération. Le *Code of Practice on Equal Pay*, entré en vigueur en 1997, forme un guide d'application de l'égalité de rémunération s'appuyant sur un ensemble de pratiques dérivées des décisions des tribunaux. Il est complété par un ensemble très fourni de publications de l'*Equal Opportunities Commission*, reflétant une volonté réelle de faire progresser le droit à l'égalité de rémunération dans les entreprises:

- *Equal Pay Review Kit- Guidance Notes*
- *Good Practice Guide- Job evaluation Schemes Free of Sex Bias*
- *Equal Pay Review Model.*
- *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices.*

Le *Code of Practice on Equal Pay* expose les cinq étapes à suivre afin d'effectuer un examen de l'égalité de rémunération dans les organisations volontaires:

1. Décider de l'étendue de la révision et identifier les données requises. L'employeur peut choisir les emplois qui feront l'objet de comparaison et ceux qui seront exclus. Il peut décider ou non de faire participer les représentants des salariés.
2. Déterminer les emplois égaux et ceux de valeur égale. L'employeur est libre de choisir sa méthode qui peut ou non s'appuyer sur une évaluation des emplois.
3. Recueillir les données sur les salaires afin d'identifier les écarts. Seuls les écarts significatifs doivent être examinés.¹²
4. Établir les causes objectives de tout écart de rémunération significatif.

¹² Le Code ne définit toutefois pas ce que représente un écart significatif.

5. Développer un plan d'action et de suivi (*Code of Practice on Equal Pay*, 2003).

La cinquième étape, qui devrait logiquement viser l'écart de rémunération discriminatoire, semble parfois orientée vers d'autres problèmes, comme le montre l'exemple suivant, donné à titre d'illustration de l'action d'un employeur:

Early action has been in relation to internal recruitment processes. This included looking at whether people were encouraged (or not) to apply for particular jobs. This lack of recognition of potential opportunities was closing off progression routes to some groups, and impacting on the organisational gender pay gap. The organisation also found that it had a body of staff (mainly women) that did not seek promotion. A challenge for the organisation was to encourage more women to aim for promotion, especially once they had fewer family responsibilities. (Code of Practice on Equal Pay 2003; 31).

Ainsi, au terme de quatre étapes destinées à cerner la discrimination salariale entre emplois égaux ou de valeur égale, le *Code of Practice on Equal Pay* recommande des mesures qui répondent plutôt au problème de l'inégal accès des femmes à certains postes qu'à celui de la discrimination salariale. Il s'agit pourtant de deux problématiques différentes et un tel amalgame peut créer de la confusion chez les employeurs et compromettre ainsi l'atteinte des résultats.

b) Les résultats

Depuis 2001, le gouvernement incite les entreprises à réaliser des *Equal Pay Reviews* (EPR). Récemment, la Commission a réalisé des enquêtes successives lui permettant de dresser un portrait de la situation et de suivre son évolution. Les résultats indiquent que la conformité au *Code of Practice on Equal Pay* est assez faible. Il semble que les bases de données des entreprises soient déficientes, puisque les ¾ des répondants ont été incapables d'indiquer le salaire moyen des hommes et des femmes dans leur organisation.

Dans l'échantillon examiné, 11% des organisations ont indiqué qu'elles avaient fait une EPR incluant travail égal et travail équivalent. D'autres entreprises ayant affirmé suivre le Code n'avaient comparé ni les mêmes emplois, ni les emplois de même valeur selon le sexe. Un nombre relativement restreint avait identifié un écart de rémunération. Parmi les employeurs qui ont pu indiquer le ratio des salaires moyens selon le sexe, celui-ci oscille autour de 85%. Il ressort également de cette enquête que les répondants connaissent mal les documents qui encadrent les EPR, soit le *Code of Practice* ou le *Equal Pay Review Kit*. Il n'est donc guère surprenant que 85% de ceux qui n'ont pas fait d'EPR le justifient en indiquant qu'il n'y a pas de discrimination dans leur système de rémunération (Adams, Carter and Schäfer 2006):

The findings show that progress is stalling amongst large employers; that interest is waning significantly amongst smaller private sector employers; and that whilst public sector is better, much depends on the carrying through of existing plans. Many employers appear not to be following the EOC's Code of Practice on Equal Pay recommendations when carrying out EPRs. (Adams, Carter and Schäfer 2006)

Une étude de cas portant sur 15 organisations (dont 7 du secteur public) ayant réalisé une EPR indique que 9 d'entre elles ont noté l'existence d'un écart de rémunération suite à cette revue; en revanche, peu d'entre elles avaient pris des mesures pour le corriger

(Neathey et al. 2005). En fait, les employeurs britanniques semblent réticents à faire un suivi et à mesurer l'impact des mesures d'égalité qu'ils adoptent (Parker, 2004).

Le faible taux de conformité des entreprises britanniques a amené l'Equal Opportunities Commission à déclarer que l'approche volontaire en matière d'égalité de rémunération constitue un échec et qu'une nouvelle méthode est requise (EOC 2006). Certes, l'absence de caractère obligatoire est un facteur majeur, comme l'ont constaté d'autres pays. Mais ce faible taux de conformité peut aussi s'expliquer par la grande latitude d'action laissée à l'employeur. Enfin, l'ambiguïté des termes utilisés dans la Loi de 1970 ne facilite pas les choses: l'expression *equal work* désigne aussi bien le travail égal que le travail équivalent et le travail de même valeur, ce qui peut évidemment en fausser l'interprétation.

2.2.2 Pays-Bas

a) Le processus

Aux Pays-Bas, le principe de l'égalité de rémunération est consacré par la Constitution et par les lois de 1980 et de 1994, respectivement *Equal Treatment of Men and Women Act* et *Equal Treatment Act*. L'approche retenue est volontaire et repose sur des initiatives tripartites. En 2000, les partenaires sociaux, le gouvernement et l'Equal Opportunities Commission ont instauré un plan d'action en matière d'égalité de rémunération. Une liste de vérification de l'égalité de rémunération en 10 points a été établie dans le but d'aider les partenaires sociaux et les responsables des ressources humaines à identifier les aspects potentiellement discriminatoires des systèmes de rémunération (Van Hoogstraten and van Embden 2002). Les éléments de cette liste ont été identifiés à partir des cas de discrimination traités par l'Equal Opportunities Commission (Dierx, Brons et Bisschop 2004) et correspondent bien à un diagnostic de discrimination salariale.

Elle comprend les dix questions suivantes:

1. Est-ce que le système de rémunération est discriminatoire en raison du type de contrat ou du nombre d'heures de travail ?¹³
2. Est-ce que les critères de classification des employés sur l'échelle salariale sont non sexistes ?
3. Est-ce que le système de rémunération garantit en pratique l'égalité de rémunération ?
4. Est-ce que les augmentations salariales pour des emplois équivalents sont égales ?
5. Les hommes et les femmes sont-ils également éligibles aux avantages sociaux ?
6. Les hommes et les femmes sont-ils également éligibles aux régimes de retraite ?
7. Les hommes et les femmes sont-ils également éligibles aux primes et autres suppléments ?
8. La rémunération flexible est-elle accessible à tous sans distinction basée sur le sexe ?
9. Si un régime «cafétéria»¹⁴ est en vigueur, tous les employés ont-ils accès aux mêmes éléments du régime ?

¹³ Il s'agit ici de vérifier si les taux horaires sont plus faibles en raison du régime de travail à temps partiel, ce qui serait discriminatoire parce que ce régime est très courant chez les travailleuses néerlandaises.

¹⁴ Un régime de type «cafétéria» signifie que chaque employé a un choix entre une liste prédéterminée d'avantages sociaux en fonction de ses besoins. Il ne doit cependant pas dépasser le montant de financement individuel assumé par l'employeur.

10. Les situations transitionnelles (fusion, acquisitions) donnent-elles lieu à des discriminations durables?

Bien qu'assez exhaustive en ce qui concerne l'analyse en fonction du sexe du contenu et de la structure de la rémunération, cette liste ne s'attache pas aux aspects plus spécifiques à l'atteinte de l'égalité de rémunération, notamment l'estimation des écarts salariaux discriminatoires.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'évaluation des emplois, la Commission a développé une liste de critères permettant de déterminer si un système d'évaluation est non sexiste (Dierx, Brons et Bisschop 2004). Cela est attribuable au fait que l'évaluation des emplois, couramment utilisée dans les entreprises néerlandaises, est basée principalement sur les méthodes de classification et de rangement, considérées comme peu rigoureuses par l'*Equal Opportunities Commission* (Bisschop 2004).

b) Les résultats

Compte tenu du fait que des rapports ne sont pas requis des employeurs et qu'il ne semble pas y avoir eu d'enquêtes systématiques sur le sujet, il est difficile de connaître l'impact de ces initiatives. Toutefois, il semblerait que, jusqu'ici, l'impact au niveau des entreprises ait été limité (Grünell 2004). L'écart de rémunération discriminatoire n'ayant pas diminué, le gouvernement a décidé récemment d'entreprendre trois actions spécifiques à l'intention des employeurs et des syndicats en produisant:

- Un «*quickscan*» de l'égalité de rémunération qui permet d'identifier les écarts salariaux.
- Un outil qui permet de déterminer si ces écarts sont discriminatoires.
- Un guide d'évaluation non discriminatoire des emplois.

Il a en outre été demandé aux partenaires sociaux de réactiver l'utilisation de la liste de vérification en 10 points ainsi que de suggérer des moyens pour inclure l'égalité de rémunération dans les prochaines négociations collectives.

2.3 Modèle 3 – Approche mixte visant la correction de certaines pratiques discriminatoires et l'élimination de l'écart de rémunération global

Dans ce modèle, l'objectif visé par les politiques est l'atteinte d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Toutefois, les dispositifs mis en œuvre ou les objectifs imposés aux entreprises combinent des mesures destinées à contrer l'écart de rémunération découlant des caractéristiques de productivité des travailleuses (voir section 1.1), à des mesures beaucoup plus restreintes, surtout dans le cas français, visant l'écart de rémunération discriminatoire.

2.3.1 Suisse – Marchés publics de la Confédération

Le principe du salaire égal pour un travail de valeur égale pour les femmes et les hommes est inscrit dans la Constitution fédérale depuis 1981. La loi sur l'égalité du 1^{er} juillet 1996 a ajouté l'interdiction de discrimination notamment en matière d'embauche, de promotion, de rémunération et de formation. Afin de faciliter l'application du principe d'égalité de rémunération et d'inciter les organisations à l'adopter, le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes a soutenu deux initiatives:

-
- La première a été le développement d'une méthode d'évaluation neutre par rapport au sexe, la méthode ABAKABA (Katz et Baitsch 1996). Cette méthode a été appliquée dans diverses organisations publiques et privées. On peut citer à ce titre la méthode EVALFRI, adaptation d'ABAKABA, réalisée à la demande du Conseil d'État de Fribourg et appliquée au personnel de cet État.
 - Une autre initiative qui a reçu l'appui du Bureau fédéral de l'égalité est l'instrument de contrôle de l'égalité de salaire appliqué aux marchés publics. C'est cette approche intéressante et originale que nous examinerons ici.

a) Le processus

La *Loi fédérale sur les marchés publics* exige que toutes les organisations qui participent à ces marchés respectent un certain nombre de principes, dont celui de l'égalité de salaires entre femmes et hommes. Afin de faciliter la tâche aux entreprises, un instrument de vérification a été développé à la demande du Bureau de l'égalité entre femmes et hommes et de la Commission des achats de la Confédération (Strub 2004). Cet instrument consiste en une analyse de régression des salaires selon le genre. Cette analyse tient compte des caractéristiques personnelles des individus - ancienneté, niveau de scolarité, expérience - et celles des postes de travail - niveau de qualification requis, position professionnelle.

La variable *niveau de qualifications requis* a quatre dimensions:

1. Travaux les plus exigeants
2. Travaux qualifiés
3. Connaissances professionnelles
4. Activités simples

La variable *position professionnelle* a cinq dimensions:

1. Cadre supérieur
2. Cadre moyen
3. Cadre inférieur
4. Responsable de l'exécution des travaux
5. Sans fonction de cadre

Une fois effectuée la régression sur les variables personnelles (régression de base) et sur celles des postes de travail (régression élargie), l'entreprise sera considérée exempte de discrimination salariale si l'écart de rémunération n'est pas significativement supérieur à 5%. L'exemple suivant illustre cette approche:

Dans l'entreprise X, les femmes gagnent en moyenne 25 pour cent de moins que les hommes. En considérant l'expérience et la formation moindre des femmes, l'inégalité sexospécifique de salaire se monte à 20 pour cent (résultat de la régression de base). Si l'on considère en outre le fait qu'aucune femme ou presque ne travaille dans une position de cadre ou est titulaire d'un poste avec des exigences élevées, l'inégalité sexospécifique de salaire atteint 5 pour cent seulement (régression élargie). En dépit de qualifications de même valeur, les femmes sont ainsi sous-représentées dans les positions dirigeantes dans l'entreprise et gagnent donc 20 pour cent de moins. A position professionnelle égale, exigences et qualifications égales, etc. les femmes gagnent 3 pour cent de moins <seulement>. Le principe du salaire égal pour travail

de valeur égale n'est ainsi tout juste pas violé (en tenant compte du seuil de tolérance de 5%) (Strub 2005; 4)

Si, en revanche, l'écart est significativement supérieur à 5%, l'entreprise devra expliquer les causes de cet écart et éventuellement approfondir ses analyses, en recourant:

Soit à des indicateurs plus simples, tels que les différences salariales selon le sexe à l'intérieur des mêmes niveaux de formation, des mêmes niveaux hiérarchiques, soit des indicateurs approfondis, tels que l'expérience professionnelle effective, les perfectionnements internes ou externes. Une évaluation des occupations peut également être utilisée (Strub 2005)

Si, au terme de ce processus, l'écart demeure inexpliqué, l'entreprise devra le corriger. Les mesures à prendre à cette fin sont établies au cas par cas.

Bien qu'il soit utile et probablement plus rapide, nous pouvons noter que le processus suivi ici ne repose pas sur l'évaluation non discriminatoire du contenu des emplois à prédominance féminine et des emplois à prédominance masculine. Deux dimensions seulement sont examinées -les qualifications et la position professionnelle- et il n'est pas sûr qu'elles permettent de prendre en compte les aspects souvent ignorés des emplois à prédominance féminine. Par exemple, la prise en compte de la position professionnelle peut être potentiellement discriminatoire dans la mesure où cet indicateur reflète simplement la hiérarchie traditionnelle dans une entreprise, sans tenir compte de responsabilités associées au travail féminin (communication, santé et sécurité des personnes).

Aebischer et Imboden (2005; 28) soulignent que ce type de méthode, bien qu'intéressant, présente certaines limites, notamment:

- *Elle ne règle en rien la question normative de la revalorisation des professions et des branches dans lesquelles les femmes sont majoritairement occupées et qui se situent presque toujours dans le segment des bas salaires. C'est une analyse qui donne un instantané de la politique salariale d'une entreprise ou d'une branche.*
- *Pour les personnes ignorantes en statistiques, les résultats calculés ne sont pas faciles à comprendre.*
- *Comme dans toute méthode, des discriminations peuvent s'introduire furtivement, suivant la manière de définir les fonctions ou les domaines d'activité.*

b) Les résultats

Afin de tester cette méthode, une expérience pilote a été réalisée dans cinq entreprises. L'analyse de régression a fait ressortir un écart de rémunération inexpliqué nettement supérieur à 5% dans 2 de ces entreprises (entreprise A et entreprise C du test pilote), qui se sont alors engagées à corriger la discrimination par les mesures suivantes (Strub 2004; 46-47):

Définition d'objectifs concrets:

Fixation d'une grandeur concrète visée: réduction de l'inégalité de salaire pour les salaires fixes de 13% (novembre 2002) à 8% (début 2004). Entreprise C

Corrections de cas d'espèce, par exemple:

Correction de la classification des fonctions: utiliser les négociations salariales pour corriger les classements de fonction où des erreurs ont été découvertes et pour vérifier davantage sous l'angle sexospécifique les composantes de la performance résultant de l'entretien avec les collaboratrices et les collaborateurs. Entreprise A

Examiner systématiquement les salaires et la codification concernant le degré de formation, la position professionnelle et le niveau de qualifications requises et corriger les cas présentant une inégalité salariale particulièrement élevée en vue des négociations salariales à venir. Entreprise C

Contrôle systématique et adaptations des salaires

Les salaires de base (salaires fixes) pour un travail de même valeur sont contrôlés en tenant compte de la ségrégation typique entre les sexes et adaptés en vue des négociations salariales 2003/2004 (p. ex. salaires des collaboratrices et collaborateurs titulaires d'un diplôme d'apprentissage dans le domaine commercial par rapport aux domaines d'activité techniques). Entreprise C

Mesures d'encouragement

Campagnes de formation continue s'adressant à certains groupes de femmes dans l'entreprise. Entreprise A

Les exemples ci-dessus font ressortir les limites de cette méthode pour atteindre l'objectif d'égalité de rémunération. D'une part, elle mesure et corrige l'écart de rémunération moyen. Mais la magnitude de cet écart ne nous indique pas si la sous-évaluation et la sous-rémunération de certaines professions féminines ne sont pas compensées, du moins en partie, par une surévaluation et une rémunération plus élevée d'une autre profession féminine dans l'entreprise. En d'autres termes, en corrigeant l'écart de rémunération moyen, on risque de maintenir une rémunération inférieure et discriminatoire à l'égard de certaines professions féminines dans l'entreprise. En outre, le fait qu'un seuil de tolérance existe à l'égard d'un écart de rémunération ne dépassant pas significativement les 5% accroît le risque de maintenir une discrimination salariale à l'égard de professions féminines.

Par ailleurs, bien que l'objectif recherché soit bien, comme l'indique Strub plus haut, un salaire égal pour un travail de valeur égale, les mesures préconisées relèvent en grande partie d'une autre problématique, à savoir celle de l'inégal accès des femmes à certains postes bien rémunérés. En laissant un large choix à l'employeur et en proposant des mesures qui ne correspondent pas à la discrimination salariale, on risque de ne pas aboutir au résultat recherché.

À partir de l'expérience pilote, des modifications seront faites à la méthode avant de l'utiliser de façon plus systématique auprès des entreprises qui participent à des marchés publics. Il est donc encore trop tôt pour se prononcer sur les résultats de cette approche.

2.3.2 France

La France représente, avec la Suède et la Finlande, l'un des seuls pays de l'Union européenne à avoir adopté une approche proactive obligatoire en matière d'égalité de rémunération.

a) *Le processus*

Depuis 2001, deux lois sur l'égalité entre les femmes et les hommes ont été successivement adoptées: la *Loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (9 mai 2001) et la *Loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes* (24 mars 2006). La loi du 9 mai 2001 oblige les entreprises de 50 employés et plus à négocier des accords sur l'égalité professionnelle. Un rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes est exigé de la part des employeurs et doit être remis au comité d'entreprise ou à des délégués du personnel.

Ce rapport porte sur divers éléments relatifs aux caractéristiques des emplois occupés selon le sexe. En ce qui concerne la rémunération, il doit comprendre des données chiffrées par sexe réparties selon les catégories d'emplois (grille de classification) et relatives aux éléments suivants:

- L'éventail des rémunérations
- La rémunération mensuelle moyenne
- Le nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

Les deux premiers indicateurs donnent une idée globale de l'inégalité des salaires mais, s'ils ne sont pas mis en correspondance avec la valeur des emplois, ils ne pourront pas servir à identifier la discrimination salariale. Le troisième indicateur révèle la difficulté d'accès des femmes aux postes supérieurs, mais n'indique rien au sujet de la discrimination salariale entre emplois de même valeur. En somme, ces trois éléments ne permettent, ni de mesurer l'écart de rémunération discriminatoire entre emplois équivalents ni, *a fortiori*, de le corriger.

Au 1^{er} mars 2004, l'Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été signé par les principales associations patronales et syndicales françaises. Cet accord porte sur plusieurs dimensions de l'égalité entre les sexes allant de l'évolution des mentalités (titre I) à l'égalité salariale (titre VII). À propos de ce dernier thème, les parties signataires réitèrent l'importance du principe de l'égalité de rémunération pour un travail de même valeur et indiquent que:

Dans les branches professionnelles, la réalisation de cet objectif [de réduction de l'écart salarial résiduel] passe par une analyse, à l'occasion du réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre (Article 13.2).

La lecture de l'article 13.2 fait ressortir le caractère imprécis de l'examen des classifications qui y est préconisé. Un réexamen général des classifications ne signifie pas que les aspects discriminatoires des systèmes de classification seront bien identifiés, puisque les recherches indiquent que seul un examen réalisé spécifiquement pour identifier la discrimination salariale selon le sexe est susceptible de mener à des résultats probants. Or, selon Marry et Silvera (2005), le système des classifications ne tient pas compte de plusieurs aspects du travail féminin, tels que les compétences exigées par les emplois administratifs ou de services à la personne.

De même, l'article 13.2 ne précise pas les critères d'évaluation et met surtout l'accent sur les compétences. Or, la jurisprudence, tant celle de la Cour de justice européenne que celle des pays, ainsi que les lois d'égalité de rémunération là où elles existent, indiquent généralement que quatre facteurs doivent être pris en compte: qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail.

La *Loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*¹⁵ a comme objectif l'élimination de l'écart de rémunération d'ici le 31 décembre 2010, objectif qui doit être principalement réalisé par la négociation collective au niveau des branches et des comités d'entreprise. La définition de l'égalité de rémunération à laquelle cette loi se réfère¹⁶ recouvre aussi bien le travail égal que le travail de valeur égale. Les partenaires sociaux doivent s'entendre sur un ensemble de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération au plus tard en 2010. Ces mesures sont définies à chacun des deux niveaux après un diagnostic de la situation fondé sur des indicateurs comparés selon le sexe et portant sur l'embauche, la promotion, la formation professionnelle, les conditions de travail, l'évolution des salaires effectifs moyens par catégories professionnelles et par sexe. L'employeur doit soumettre annuellement, pour avis, au comité d'entreprise un état de la situation incluant ces divers indicateurs, les mesures prises durant l'année et les mesures prévues pour l'année suivante. Ce rapport doit aussi comprendre une évaluation des coûts de ces mesures.

Si l'égalité de rémunération n'est pas incluse dans les conventions collectives négociées au niveau des branches, elles ne pourront être étendues à l'ensemble des entreprises de la branche. Au niveau des entreprises, après une évaluation globale de la mise en œuvre de la Loi prévue à mi-parcours (2008), le gouvernement pourra présenter un projet de loi prévoyant des sanctions financières à l'égard de celles qui ne s'y seront pas conformées. Il est évidemment encore trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité de cette loi. Toutefois, elle laisse une grande latitude d'action aux partenaires sociaux face à un large éventail d'indicateurs, sans leur indiquer un ordre de priorité et sans le soutien d'organismes spécialisés.

b) Les résultats

Sur le plan des résultats, seule la Loi de 2001 se prête aujourd'hui à une évaluation. Un examen des plans d'égalité selon le genre indique que seulement 15% des conventions collectives relatives à la classification professionnelle incluent des dispositions sur l'égalité au travail (Meilland, 2004). L'étude de quelques cas de mise en œuvre dans de grandes entreprises indique que les initiatives prises dans ce domaine consistent principalement à porter une attention particulière à l'un ou l'autre des trois indicateurs de salaires énumérés plus haut (ORSE 2004). Ces indicateurs étant déjà d'ordre très général, on peut conclure que la discrimination salariale est loin d'être estimée à sa juste valeur.

Un sondage réalisé en 2004 indique que:

72% des entreprises interrogées n'ont jamais organisé la négociation spécifique et obligatoire prévue par le Code du travail sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle. Il apparaît que seulement 57% des grandes entreprises sont dans ce

¹⁵ Loi no. 2008-340- Journal Officiel no. 71 du 24 mars 2006.

¹⁶ Art. L140-2 du Code du travail.

cas, mais également que nombre d'entreprises ne connaissent pas la loi de 2001 (Lanquetin 2006; 631)

Une autre enquête révèle que:

La question des classifications professionnelles apparaît être un thème encore difficile à aborder: seules 4% des entreprises de l'échantillon l'évoquent en insistant sur la difficulté pour les acteurs à se mobiliser sur ce thème. (Ibid.)

Laufer et Silvera (2006) ont examiné 40 accords signés entre 2001 et 2004, dont certains sous l'égide de l'Accord interprofessionnel. Elles soulignent:

(...), il est souvent difficile de repérer des postes strictement équivalents occupés par des hommes et des femmes (p.5)

Elles indiquent en outre que c'est autour de la question des rémunérations que les réticences sont les plus grandes. Le plus souvent, seul le salaire de base est pris en compte alors que les autres éléments de la rémunération sont ignorés. Comme l'observe avec justesse M-T Lanquetin (2006; 632):

La question des rémunérations est en effet un enjeu de pouvoir et les employeurs souhaitent pour la plupart garder la maîtrise des rémunérations au travers de l'individualisation des salaires. Ils ne souhaitent donc pas négocier sur la totalité de la rémunération s'en tenant à des appréciations comparatives excluant une partie de la rémunération (primes diverses). Ainsi un certain nombre d'accords signés depuis la loi du 9 mai 2001 font référence à la notion de salaire de base ou au salaire fixe en excluant la partie variable.

En conclusion, bien que sur le plan de l'encadrement législatif le Code du travail, au premier alinéa de l'article L140-2, stipule que « *tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes* », les dispositions des deux lois n'offrent que peu de critères permettant de réaliser un diagnostic approprié de la situation. Le faible degré de conformité à la loi que l'on observe découle d'un ensemble de facteurs incluant, à notre avis, l'absence d'un encadrement méthodologique précis et de soutien d'un organisme spécialisé.

2.4 Portée de la typologie des politiques d'égalité de rémunération

L'examen des trois modèles ci-dessus fait ressortir la grande hétérogénéité des politiques nationales visant l'égalité de rémunération, notamment sur trois aspects majeurs:

- le contenu de la démarche visant à diagnostiquer l'existence de discrimination salariale
- la définition du standard de référence permettant de déterminer que la discrimination salariale a été corrigée
- le niveau de conformité des organisations.

En ce qui concerne le contenu de la démarche visant à diagnostiquer l'existence de discrimination salariale, nous constatons que les modèles sont très différents allant d'une approche structurée, séquentielle et précise, contenant les éléments essentiels de l'identification d'une discrimination salariale (modèle 1), à une autre, très flexible, laissant

une large marge de manœuvre aux entreprises et ne comprenant pas tous les éléments requis pour estimer cette discrimination (modèle 3). La façon dont le diagnostic est réalisé, son degré de profondeur et le développement d'outils non discriminatoires varient également selon les modèles. Il est intéressant ici de noter le lien entre développement d'outils méthodologiques pertinents et existence d'une jurisprudence en matière de discrimination salariale, ce qui est le cas par exemple du Canada, du Royaume-Uni et des Pays-Bas.

Quant au standard de référence, les illustrations ci-dessus nous montrent qu'il est parfois imprécis. Bien que toutes les politiques examinées visent clairement l'égalité de rémunération entre emplois égaux ou de même valeur, les standards de référence par lesquels cet objectif est défini demeurent disparates. Dans le premier modèle, l'objectif visé est l'égalité de résultats clairement identifiée à la suppression des écarts salariaux entre emplois égaux ou de même valeur. Cet objectif est sous-jacent au deuxième modèle, mais le standard de référence de l'égalité de résultats et la méthodologie requise ne sont pas suffisamment précis. Dans le troisième modèle, l'égalité de résultats exigée ne correspond pas spécifiquement à la suppression des écarts salariaux entre emplois de même valeur. L'hétérogénéité des standards de référence laisse perplexe, notamment pour les quatre pays membres de l'Union européenne considérés. Compte tenu de la directive 75/117/CE et de l'article 141 du traité instituant la Communauté européenne, l'on aurait pu s'attendre à ce que la Suède, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la France adoptent des approches plus convergentes.

On note aussi la grande marge de choix et d'interprétation laissée à l'employeur ou aux partenaires sociaux dans la plupart des expériences étudiées. Or, le concept de salaire égal pour un travail de valeur égale est complexe et sa méthodologie d'application repose sur des critères rigoureux et dénués de discrimination. Le respect de ces exigences nécessite des compétences spécifiques de la part des responsables et celles-ci ne peuvent être acquises que par une formation approfondie. Cette formation préalable n'est guère mentionnée dans les exemples examinés ici et on peut donc supposer que, dans plusieurs entreprises, elle n'a pas été donnée et que la qualité des travaux et des résultats a pu s'en ressentir.

S'agissant du degré de conformité des organisations qui, dans plusieurs cas, est très faible, deux conditions indissociables ressortent de l'analyse comparative:

Le caractère obligatoire des lois. Le premier modèle est le seul à entraîner un degré de conformité significatif, et les deux exemples analysés se déroulent dans un cadre obligatoire.

Le soutien d'un organisme spécialisé. L'obligation à elle seule n'est cependant pas suffisante car, si l'on compare le cas du Québec et de la Suède, d'une part, et de la France, d'autre part, on note qu'une différence importante est l'absence dans ce dernier cas d'un organisme spécialisé. Ce facteur est loin d'être négligeable puisque tant la Suède que le Québec ont connu une hausse du taux de conformité à la loi grâce au soutien et au suivi de leur Commission respective. En France, malgré l'obligation incluse dans la Loi de 2001, le taux de conformité des entreprises est extrêmement faible, ce qui peut s'expliquer en partie par l'absence d'une Commission spécialisée.

Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, on retrouve des organismes spécialisés jouant un rôle actif et étendu, mais le caractère volontaire des lois représente le maillon faible de leur

application. En Suisse, l'expérience est encore trop récente pour que l'on puisse tirer des conclusions.

L'analyse de cette section nous amène ainsi à conclure que les politiques nationales actuelles devraient être modifiées afin que l'égalité de rémunération devienne effective. Le constat suivant, fait par Eyraud (1993) il y a treize ans, semble toujours valable:

A considerable amount of work still needs to be done in the matter of implementation procedures, which are the Achilles' heel of a number of national legislation.

Section 3 – Analyse des coûts et des bénéfices de l'égalité de rémunération

Tel qu'indiqué plus haut, les coûts et bénéfices des politiques d'égalité de rémunération n'ont pas fait l'objet d'autant d'attention que ceux, étudiés par de nombreux auteurs, qui sont associés à la diversité de la main-d'œuvre (Cox 2001; Barrington and Troske 2001; Benschop, 2001; Centre for Strategy and Evaluation Services. 2003; Ely and Thomas 2001; Williams and O'Reilly, 1998) ou à l'égalité professionnelle (Achin, Méda et Wierink 2004; Clifton and Shepard, 2004; Hürzeler 2006; Landrieux-Kartochian 2004; Pérotin and Robinson 2000; Pérotin, Robinson et Loundes 2003). En matière d'égalité de rémunération, nous ne trouvons pas dans la littérature d'analyse assez fine et approfondie permettant de classer les impacts et de mieux saisir leur portée et leur intérêt. En outre, les évaluations des effets des politiques sont peu nombreuses, ponctuelles pour la plupart, et souvent purement descriptives ne permettant pas de saisir la dynamique de ces effets.

Deux facteurs expliquent cette situation:

- 1) d'une part, la difficulté d'accéder aux données des entreprises. Pour estimer les coûts et bénéfices d'une politique, il faut idéalement comparer la situation avant et après sa mise en oeuvre et, éventuellement, la suivre sur un certain nombre d'années. Il est nécessaire à cette fin d'avoir un accès assez large aux données d'entreprise. Or, lorsqu'il s'agit de programmes visant à éliminer la discrimination, et notamment la discrimination salariale, le secret semble être de rigueur et il est difficile d'obtenir les données nécessaires à une évaluation.
- 2) En deuxième lieu, lorsqu'il s'agit d'estimer le lien entre l'équité salariale et d'autres variables telles que la qualité du travail, la productivité des employés recevant les ajustements salariaux, leur taux de roulement ou encore la cote boursière de l'entreprise, il est très difficile d'isoler le rôle de l'équité salariale de celui d'autres variables.

L'analyse présentée dans cette section est basée sur deux séries de sources: d'une part, un petit nombre d'enquêtes et d'études de cas portant sur la mise en oeuvre de l'égalité de rémunération; d'autre part, des résultats d'évaluation de politiques de diversité dont certains éléments recourent les impacts des programmes d'égalité de rémunération.

3.1 Les catégories de coûts et de bénéfices

L'examen des coûts et bénéfices liés à l'égalité de rémunération amène à distinguer ceux qui sont associés à l'élaboration et l'implantation du programme -en d'autres termes, au processus- et ceux qui sont associés à l'égalisation des rémunérations. Une telle distinction,

utile à des fins analytiques, permet aussi de mieux cerner les coûts et bénéfices correspondant à l'un ou l'autre des modèles¹⁷.

Dans la section précédente, nous avons pu voir que le modèle 1, c'est-à-dire le modèle incluant l'évaluation des emplois et les ajustements salariaux, inclut un processus détaillé et multidimensionnel, ainsi que l'atteinte de résultats; en revanche, le modèle 2 est axé sur l'examen des pratiques salariales discriminatoires. Le modèle 3 n'est que partiellement orienté vers la question de la discrimination salariale et combine des mesures visant en même temps une multiplicité d'objectifs.

La revue de littérature relative à l'implantation de mesures d'égalité dans les entreprises nous amène à retenir les catégories suivantes, représentées au tableau 1.

Tableau 1
Catégories de coûts et de bénéfices de l'équité salariale

Processus	Résultats
	Coûts
Administratifs	Ajustements salariaux Tensions en milieu de travail
	Bénéfices
Amélioration des pratiques de dotation	Autonomie économique des travailleuses
Mise en évidence des compétences des emplois à prédominance féminine	Cohérence du système et des pratiques de rémunération
Perception d'équité	Réputation et attractivité
Relations patronales-syndicales	Réduction des risques de poursuite

3.2 Les caractéristiques des coûts et des bénéfices

Afin de mieux comprendre l'incidence des différents coûts et bénéfices, notamment pour les employeurs, il est important de tenir compte de certaines caractéristiques, telles que:

- *Le lien direct ou indirect* entre les variables examinées: les coûts et bénéfices sont-ils directement imputables au processus ou aux résultats de l'égalité de rémunération ? Plus le lien est direct et plus l'employeur aura tendance à en tenir compte. À titre d'exemple, les ajustements salariaux (effet direct) peuvent aussi induire une augmentation de la satisfaction au travail et, en conséquence de la productivité de ceux qui les reçoivent (effet indirect). Il peut être difficile d'établir un lien entre équité salariale et effets indirects en raison de la possibilité d'interactions avec d'autres variables.
- *La possibilité d'une estimation monétaire.* Les ajustements salariaux, par définition, ont un impact monétaire précis; il est beaucoup plus difficile, en revanche, de connaître l'impact monétaire d'une meilleure image publique de l'entreprise. Or, plus un impact est mesurable en termes monétaires, plus il aura de l'importance dans les décisions des employeurs.
- *La récurrence ou le caractère durable.* Un coût ou un bénéfice peut se concrétiser une seule fois, comme, par exemple, les honoraires versés à un consultant pour une session de formation en évaluation des emplois; il peut aussi être récurrent, comme les coûts du maintien des résultats d'un programme d'égalité de

¹⁷ Précisons toutefois que cette distinction n'est pas toujours facile à établir clairement et que certains effets relèvent des deux.

rémunération. Il s'agit d'une dimension importante dans les calculs des employeurs.

- *La réalisation à court, moyen ou long terme.* Certains effets se manifestent immédiatement, alors que d'autres ne commencent à apparaître qu'après un délai plus ou moins long. Cette caractéristique est importante, notamment si un coût se manifeste à court terme alors qu'un bénéfice n'est obtenu qu'à moyen ou long terme. La prise en compte de ce bénéfice par l'employeur risque alors d'être plus ou moins ignorée.

Le cumul de certaines de ces caractéristiques est important et on peut prévoir que, plus l'effet de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération sera direct et facilement quantifiable en valeur monétaire, plus l'employeur aura tendance à le prendre en compte; en revanche, un effet moins tangible, dont la probabilité de réalisation lui paraît faible et lointaine, risque d'être ignoré.

L'analyse qui suit comprendra une explication du lien de chaque coût et bénéfice avec l'égalité de rémunération, des illustrations, ainsi qu'un tableau-synthèse.

3.3 Les coûts associés au processus

3.3.1. Coûts administratifs

Lien avec l'égalité de rémunération

a. Révision des systèmes de gestion des ressources humaines

Les trois modèles présentés plus haut reposent sur un examen critique plus ou moins étendu des pratiques de gestion des ressources humaines afin d'en cerner les aspects discriminatoires. Cet examen peut recouvrir les exigences et le contenu des emplois, la structure salariale et les composantes de la rémunération globale.

Les coûts administratifs encourus résultent des différents travaux à exécuter, dont l'ampleur dépend du modèle appliqué. Ils recouvrent les dépenses en termes de temps de travail du personnel affecté à ces travaux ainsi que les honoraires des consultants et, éventuellement, le matériel requis. Le modèle 1 a le processus le plus complet, qui comprend les éléments suivants:

- développer et administrer une nouvelle méthode d'évaluation et des outils d'évaluation;
- développer de nouvelles descriptions de tâches;
- reclasser les emplois suite à l'évaluation;
- établir un portrait statistique de la répartition des salaires;
- calculer la rémunération globale;
- estimer les écarts salariaux;
- calculer les montants des correctifs nécessaires.

Le temps du personnel consacré à ces tâches a également un coût d'opportunité puisque ceux qui y sont affectés sont moins disponibles pour accomplir leurs fonctions habituelles. Parmi les 27 répondants à l'enquête de McDonald et Thornton (1998), 58% ont considéré que les coûts étaient élevés, notamment en raison du temps de travail pris sur d'autres tâches.

En réalité, ces coûts ne sont qu'en partie imputables à l'exercice d'égalité de rémunération: en effet, dès lors qu'un système de rémunération a été modifié, il peut entraîner une refonte et une formalisation de nombreuses pratiques, même celles qui ne sont pas directement liées à l'égalité de rémunération. En outre, plus l'entreprise fonctionne avec des pratiques informelles et utilise une description des tâches vague et non actualisée, plus les coûts administratifs risquent d'être élevés.

b. Suivi et maintien

Le maintien de l'égalité de rémunération est une exigence fondamentale et permet d'éviter que de nouvelles discriminations s'installent avec le temps. Les coûts qui lui sont associés sont variables selon l'ampleur des changements subis par l'organisation. Si celle-ci absorbe une autre organisation ayant déjà un plan d'égalité de rémunération, cela peut être relativement coûteux car il faudra harmoniser les deux plans et s'assurer que de nouvelles discriminations ne sont pas créées par la fusion. En revanche, si une nouvelle profession apparaît dans l'entreprise, les coûts seront minimes, puisqu'il s'agira alors simplement de l'évaluer à l'aide du plan d'évaluation existant.

c. Rapports

Dans certaines juridictions, comme en Suède ou en France, les entreprises peuvent être légalement requises de produire des rapports sur l'avancement des travaux et sur les résultats. Les coûts en personnel ne devraient pas être élevés, surtout si les activités du comité ou des responsables du programme ont été consignées par écrit au fur et à mesure de leur avancement.

d. Formation

La mise en œuvre de l'égalité de rémunération exige des connaissances techniques aussi bien que sociologiques et juridiques sur la discrimination salariale et les moyens de l'éliminer. Une formation est donc nécessaire. Cette formation entraîne des coûts comprenant les salaires ou honoraires des formateurs, les salaires des employés qui y participent, ainsi que le matériel nécessaire (manuels, location de salles et d'équipement audio visuel etc.).

e. Communication

La communication interne sur les objectifs du plan d'action, son contenu et ses résultats est un élément crucial pour obtenir la coopération des salariés et leur permettre d'ajuster leurs anticipations positives ou négatives. Les coûts d'élaboration des stratégies de communication et de développement du matériel nécessaire sont d'ordres divers (frais de personnel, honoraires de spécialistes, impression et distribution), mais restent généralement peu élevés, notamment si l'entreprise recourt à l'intranet.

Illustrations

La revue des écrits ne nous donne pas d'information au sujet de la répartition des coûts administratifs selon chacune de ces composantes. Il est certain que le premier modèle est celui qui exige le plus d'investissement en temps de la part du personnel. Le deuxième modèle, qui exige une étude plus exhaustive et approfondie de la politique salariale, entraîne aussi des coûts administratifs relativement élevés. Quant au modèle 3, la somme

de temps exigée sera différente selon le choix des responsables entre une analyse limitée ou approfondie.

Les rares enquêtes qui donnent un aperçu relativement complet des coûts administratifs ont trait surtout au premier modèle. Elles indiquent qu'en Ontario, par exemple, les coûts administratifs moyens se sont échelonnés entre 9 000\$ par employeur pour les entreprises ayant entre 10 et 49 employés et 12 1248\$ pour celles qui ont 500 employés et plus. Cela revient à un montant variant entre 88\$ et 139\$ par employé. Ces coûts comprennent les honoraires des consultants et les salaires imputés des employés du service de gestion des ressources humaines des entreprises. McDonald et Thornton (1998) notent que près des trois quarts des moyennes et grandes entreprises de leur échantillon ont recours aux consultants, ce qui augmente les coûts.

Tableau 2
Coûts administratifs de l'égalité de rémunération selon la taille de l'entreprise, Ontario 1992-1994

Taille de l'entreprise	Coûts administratifs moyens	
	Par employé	Par employeur
	\$	\$
10-49 employés	139	9 000
50-99 employés	149	9 100
100-499 employés	168	35 200
500 employés et plus		
- secteur privé	88	121 248
- secteur public	173	49 380

Source: SPR 1991; Canadian Facts 1992 et 1993; Institute for Social Research, 1994.

Read (1996), en se référant à l'Ontario, affirme que:

(...), I learned that considerable time and money had been spent on developing gender neutral comparison systems, negotiating pay equity plans between the bargaining agent and the employer and litigating outstanding issues.

Selon Neathey et al. (2005), qui ont réalisé 15 études de cas au Royaume-Uni auprès d'organisations ayant fait une EPR, il y a eu plusieurs cas dans lesquels les organisations ne pouvaient indiquer les coûts monétaires. Trois organisations ayant entre 400 et 1000 employés avaient fait des relevés et les coûts allaient de 15 000 à 40 000 livres sterling. En moyenne, la durée de travail pour faire l'EPR allait de 3 à 6 mois de travail pour une personne à temps plein. Dans un petit nombre de cas, ces coûts ont été perçus comme très élevés, ainsi que l'exprime un des répondants:

Very frustrated about the process, especially the time taken to do the Review. Although the review took about six months, to carry out another review according to the wishes of Amicus, would take an inordinate amount of time, perhaps one FTE member of staff for twelve months. I feel that the EOC¹⁸ (and other bodies which are pushing for reviews) do not have an understanding of the complexity and difficulty of carrying out a company-wide review (p. 44)

En ce qui concerne les PME, selon une estimation effectuée en 2001 au Québec, les coûts administratifs¹⁹ étaient en moyenne de 2 635\$ pour les petites entreprises et de 12 695\$

¹⁸ Equal Opportunities Commission

¹⁹ Incluant les dépenses de consultance, de logiciel et le temps consacré au dossier.

pour les plus grandes. Ce type d'entreprises aurait aussi moins souvent recours à des consultants externes: selon McDonald et Thornton (1998), seulement une PME sur quatre a fait appel à un consultant.

Read (1996) relève que:

For some smaller private sector employers, the cost of compliance sometimes exceeded the actual adjustments made.

En revanche, JamO (2005; 21) souligne, à juste titre, que:

The complications that may occur with wage surveys hardly occurs with an enterprise with few employees. Wage surveys tend to be easy to conduct in a small enterprise.

On voit que les opinions sur ce plan sont contrastées, mais que, de façon générale, les auteurs reconnaissent que les PME ont besoin d'un soutien important et bien adapté à leur situation de la part des autorités publiques, notamment de guides d'application répondant à leurs caractéristiques (petit nombre d'emplois, polyvalence de plusieurs membres du personnel, et absence de spécialistes en gestion des ressources humaines).

Indicateurs

Tableau 3
Coûts administratifs: indicateurs et caractéristiques

Coûts	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Rémunération du personnel affecté à l'élaboration et l'application de l'équité salariale	% du temps consacré aux activités x salaire	Oui	Oui	Non sauf pour maintien	Court terme
Frais de matériel	% d'utilisation des équipements, fournitures, etc. x coût	Oui	Oui	Non	Court terme
Frais de consultance	Honoraires des consultants	Oui	Oui	Non	Court terme
Coût d'opportunité: retard dans le traitement des dossiers courants	Heures supplémentaires x salaire incluant primes. Ou salaires du personnel d'appoint	Oui	Oui	Non	Court ou moyen termes

Les coûts administratifs seront probablement nettement plus élevés dans le premier modèle dans les entreprises qui suivent l'ensemble de la séquence de mesure et de corrections des inégalités salariales. Ils peuvent être sensiblement réduits par le biais de certaines bonnes pratiques exposées dans la section 4.

3.4 Les bénéfices associés au processus

3.4.1 Effets sur les pratiques de dotation des emplois

Lien avec l'égalité de rémunération

Tel qu'indiqué dans la section sur les coûts administratifs, un examen critique de certaines pratiques de gestion des ressources humaines est nécessaire à l'élaboration d'un programme d'égalité de rémunération non discriminatoire. Cet examen, réalisé à l'occasion de l'évaluation des emplois, entraîne une connaissance approfondie du milieu de travail. Il est donc principalement associé au modèle 1 et, à un degré moindre, au modèle 2. Le modèle 3 est moins susceptible d'entraîner de tels bénéfices, à moins d'avoir donné lieu à une évaluation des emplois et à un examen approfondi.

L'évaluation des emplois dans le cadre de l'égalité de rémunération exige d'examiner en profondeur leurs caractéristiques en fonction des quatre dimensions généralement retenues: les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Cette évaluation non discriminatoire implique un examen particulièrement attentif du contenu des méthodes d'évaluation et de leur application afin de bien prendre en considération les aspects ignorés du travail féminin. Parallèlement, l'évaluation des emplois masculins exige aussi un examen rigoureux de leur contenu puisque des études ont montré que certains de leurs aspects sont doublement évalués, témoignant d'un manque de rigueur de certaines méthodes traditionnelles d'évaluation. La répartition des différents facteurs et sous-facteurs d'évaluation en niveaux de complexité, de difficulté ou de fréquence amène aussi à examiner les exigences des emplois de façon approfondie.

Au terme de ce processus, les responsables du personnel acquièrent une meilleure connaissance du contenu des diverses professions de l'entreprise et des compétences requises pour les exercer. Il est alors plus facile de déterminer les critères de recrutement et de sélection et de définir le type de formation la plus appropriée pour une profession donnée: (JamO 2003b). Comme le souligne une étude de cas suédoise:

Besides revealing differences in pay between male and female staff, wage surveys also provide the employers with a detailed picture of job requirements and responsibilities, as these are specified in the job evaluation process. This in turn can cause people to revise long-held opinions about the degree of difficulty in a job and can lead to a reassessment of certain occupations. (JamO 2003b; 3)

Illustrations

Quand l'analyse et la révision sont effectuées avec rigueur, les organisations peuvent en retirer des bénéfices directs. Les employeurs interrogés sur les impacts des programmes d'égalité de rémunération en Ontario ou au Québec ont indiqué que cela les avait amenés à améliorer leurs systèmes de GRH, en particulier au plan de la dotation, ce qui leur permettait de mieux connaître ce que font les employés. Ils ont également indiqué que cela les avait amenés à clarifier les descriptions d'emplois ou à les mettre à jour.

Dans une enquête portant sur 27 organisations ontariennes, on note que 67% des firmes ont rapporté des changements substantiels dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi elles, un tiers a développé un nouvel ensemble de pratiques. Les 18 firmes

qui avaient fait des changements substantiels ont affirmé en être très satisfaites. (McDonald and Thornton, 1998).

Tableau 4
Impact de l'égalité de rémunération sur les systèmes de GRH

	100-499 employés	50-99 employés
Impact positif	57 %	32 %
Aucun impact	31 %	41 %
Impact négatif	5 %	4 %
Ne s'applique pas à cette étape	6 %	21 %
Ne sait pas / ne répond pas	2 %	3 %

Sources: Canadian Facts (1992; 1993)

Dans une étude réalisée au Royaume-Uni, Neathey et al. (2005; 44) ont demandé aux employeurs de donner leur appréciation globale du processus: sur 15 personnes interrogées, 10 l'ont jugé positif, 3, neutre et 2, négatif. Parmi ceux qui avaient une opinion positive, un gestionnaire a déclaré:

Some companies are put off by the costs and don't think that it will be advantageous from a business perspective, but I think that it is worth it, very much so.

Les bénéfices relatifs à la dotation sont observés également dans les PME. Selon Boivin (2002; 49), lorsque les PME recueillent les informations relatives aux emplois auprès des titulaires, elles parviennent à:

Une meilleure connaissance des exigences associées au travail, à l'identification des problèmes dans la configuration de certains postes et à l'identification d'incohérences dans la répartition des responsabilités.

Dans une économie axée sur le savoir et la compétence, un tel résultat est important car il conduit à une utilisation plus efficace du capital humain. Ce type de bénéfice se matérialise à moyen ou long terme et profite à l'ensemble de l'organisation. En revanche, il est essentiellement qualitatif et sa valeur monétaire n'est pas facile à évaluer. Toutefois, à en juger par la convergence des opinions exprimées lors d'enquêtes ou d'études de cas, la probabilité de parvenir à ces résultats est relativement élevée.

Indicateurs

Tableau 5
Effets sur les pratiques de dotation: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Plus grande efficacité dans les pratiques de dotation	Réduction du temps consacré au recrutement par les employés responsables x salaire	Non	Oui	Oui	Moyen terme

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Plus grande efficacité de la formation continue	Productivité et qualité du travail plus élevées	Non	Complexe	Oui	Moyen terme
Meilleure rétention des nouveaux employés au terme de leur période de probation et	Baisse consécutive des coûts de recrutement et de formation.	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Meilleure performance des nouveaux employés	Plus faible taux d'erreurs des nouveaux employés et réduction des pertes matérielles qui en découlent	Non	Oui	Oui	Moyen terme

Les effets ci-dessus résultent d'une plus grande précision dans la définition des exigences et des tâches des différents emplois ainsi que d'une plus grande efficacité des méthodes de sélection, notamment d'une meilleure adéquation entre les caractéristiques des candidats retenus et les exigences des emplois. Ils seront nettement plus importants dans le modèle 1 que dans les deux autres.

3.4.2 Effets sur les employés

a. Mise en évidence des compétences sous-évaluées des travailleuses

Lien avec l'égalité de rémunération

L'exercice d'égalité de rémunération est dicté par la nécessité de prendre en compte les aspects ignorés du travail des femmes. L'analyse du contenu des emplois permet de révéler les aspects techniques de leurs fonctions, la diversité et le niveau des aptitudes requises, ainsi que leurs responsabilités souvent méconnues.

Illustrations

Selon une étude de cas effectuée dans le cadre du premier modèle:

The United Steelworkers of America indicated that the process of assessing the skills involved for cashiers in a modern grocery store increased awareness of the value of the knowledge and ability, which women cashiers must possess not only among membership, but also among union executives (Read 1996; 30).

Ces effets sont également perçus par les employeurs et les collègues qui deviennent plus conscients des exigences et de la contribution des emplois à prédominance féminine. Les préjugés à l'égard du rôle de certaines professions féminines au sein de l'organisation ont alors tendance à s'estomper (McDonald and Thornton, 1998). Une enquête effectuée au Québec a indiqué que, pour une majorité de responsables syndicaux ayant été impliqués dans la mise en œuvre de l'égalité de rémunération en entreprise, l'exercice a révélé les aspects ignorés du travail des femmes (Chicha et Saba 2006). De même, en Ontario, Read (1996; 16) note:

The role of female employees in the workplace was strengthened, because the true value of their work was recognised, and they were empowered by participating in negotiating and deciding compensation issues.

Elle ajoute:

(...) for individual women involved, the increased sense of worth resulted in some women taking further training courses or investing in personal computers to improve their skills (Read 1996; 30).

L'étude de Hastings (2002) au Royaume-Uni indique une tendance générale à une revalorisation des emplois qui sont en contact avec des clients ou des patients. Les résultats de l'enquête de l'Institut de la statistique du Québec (2005) vont dans le même sens et indiquent que, parmi les entreprises privées de 200 employés et plus, c'est dans le secteur «*Information, culture et loisirs, hébergement et restauration*» que l'ajustement moyen est le plus élevé et atteint 4,4%. Ce secteur présente aussi le pourcentage d'emplois à prédominance féminine ajustés le plus important (50,9%), et le pourcentage le plus élevé d'employés recevant des ajustements (78,9%). Il s'agit d'un secteur où le service à la clientèle est omniprésent. Selon le sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI 2002; 7), 60,5% des employeurs de PME indiquent que l'un des effets positifs de l'équité salariale est la revalorisation des emplois de services aux personnes et à la clientèle.

Toutefois, en ce qui concerne l'augmentation de la productivité, des résultats probants sont difficiles à obtenir. Selon McDonald et Thornton (1998), 81% des employeurs de leur enquête affirment ne pas avoir perçu d'effets significatifs sur la productivité. En raison de la longue chaîne d'effets induits et du fait que ces bénéfices ne se manifestent qu'à long terme, il est difficile de conclure avec certitude à leur existence.

Indicateurs

Tableau 6
Mise en évidence des compétences sous évaluées des travailleuses:
indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Amélioration de la qualité des produits et services	Baisse du taux d'erreurs ou de plaintes de la clientèle	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Flexibilité interne: mise en lumière de compétences transférables entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine	Baisse des coûts de recrutement et réponse plus rapide aux pénuries de main-d'œuvre.	Non	Oui	Oui	Moyen ou long termes

Ces effets résultent d'une plus meilleure satisfaction et d'une plus grande implication organisationnelle des titulaires d'emplois à prédominance féminine.

Meilleure perception de l'équité organisationnelle

Lien avec l'égalité de rémunération

La mise en œuvre des programmes d'égalité de rémunération peut entraîner une meilleure compréhension de la politique de rémunération et influencer sur la perception d'équité. Comme l'indique le tableau ci-dessous, près d'un tiers des répondants à une enquête ontarienne auprès des entreprises de 100 à 499 employés ont indiqué avoir perçu cet effet. Dans les PME, ce chiffre chute à 13%. Les données disponibles dans cette enquête ne nous permettent pas de déterminer les raisons de cet écart. Une meilleure compréhension des politiques de rémunération est plus probable dans le premier modèle, alors qu'elle l'est beaucoup moins, par exemple, dans la politique des marchés de la Confédération (Suisse) en raison de l'utilisation d'une méthode statistique que les employés ne maîtrisent pas nécessairement.

Tableau 7
Compréhension du système de rémunération

	100-499 employés	50-99 employés
Impact positif	30 %	13 %
Aucun impact	44 %	51 %
Impact négatif	9 %	15 %
Ne s'applique pas à cette étape	15 %	28 %
Ne sait pas / ne répond pas	2 %	3 %

Sources: Canadian Facts (1992; 1993)

Dans la mesure où le processus a été transparent et où les employés ont mieux compris les critères qui déterminent leur salaire, leur perception d'être traités équitablement par l'organisation peut en être améliorée.

Illustrations

Une meilleure compréhension des politiques de rémunération pourrait expliquer les effets positifs observés sur la perception d'équité, qui ressort du tableau ci-dessous.

Tableau 8
Perception d'un traitement équitable entre les emplois féminins et masculins

	100-499 employés	50-99 employés
Impact positif	33 %	25 %
Aucun impact	39 %	47 %
Impact négatif	13 %	5 %
Ne s'applique pas à cette étape	12 %	21 %
Ne sait pas / ne répond pas	3 %	3 %

Sources: Canadian Facts (1992; 1993)

D'autres résultats vont dans le même sens: les répondants à une enquête effectuée au Québec (ORHRI 2001) ont indiqué qu'ils avaient noté comme effet positif un plus grand sentiment d'équité dans les organisations. Une étude de cas effectuée dans une organisation ayant adopté un programme d'égalité de rémunération a indiqué comme impact positif: *corporate value of fairness, accountability and teamwork has been reinforced* (DiGiacomo 2002; 21).

Des études ont constaté un lien entre la perception d'équité des individus et le niveau d'implication organisationnelle ou d'attachement à l'organisation. (DIMIA 2001; Kay 1999). Le plus grand sentiment d'équité se répercute sur la qualité du travail des employés concernés et peut avoir des effets positifs sur le chiffre d'affaires de l'organisation. Cela peut se produire par exemple dans les emplois de première ligne en contact direct avec la clientèle, qui sont souvent à prédominance féminine.

Indicateurs

Tableau 9
Meilleure perception d'équité organisationnelle: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Baisse du nombre de plaintes et de griefs	Réduction du % de temps consacré au règlement des plaintes x salaires	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Plus grande satisfaction et attachement à l'organisation	Baisse du taux de roulement, de l'absentéisme et des coûts afférents	Non	Oui	Oui	Moyen terme

Ici aussi, l'analyse qui précède suggère que le premier modèle est celui qui est le plus susceptible d'être associé à ces effets positifs.

3.5 Effets sur les relations de travail

Lien avec l'égalité de rémunération

Le processus de mise en œuvre de l'égalité de rémunération peut être source de tensions dans le milieu de travail, selon la façon dont il est mené. Si des conflits surviennent de façon récurrente entre représentants de l'employeur et représentants des salariés au sujet des différents éléments d'un programme d'égalité de rémunération, l'effet à long terme risque d'être négatif. Plus le processus est important et recouvre plusieurs étapes, comme dans le modèle 1, et plus ce risque est élevé.

Illustrations

On note dans diverses enquêtes ou études de cas que l'amélioration des relations du travail représente aussi un bénéfice, bien que les résultats ne soient pas aussi concluants que dans les sections précédentes. Les sondages effectués entre 1992 et 1994 en Ontario indiquent que dans une majorité de cas il n'y a eu aucun effet; en revanche, on note presque autant d'opinions positives que négatives. Dans les PME, selon la FCEI, 53% des employeurs confirment que les effets sur ce plan sont ambivalents. Selon les répondants à l'enquête de McDonald et Thornton (1998), le processus s'est déroulé de façon consensuelle dans la grande majorité des cas, ce qui amène à penser qu'il n'y a pas eu d'effets négatifs. Nous examinerons dans la section 4 de cette étude, relative aux bonnes pratiques, ce qui peut distinguer les cas positifs des cas négatifs.

Des relations du travail qui s'améliorent grâce au processus d'égalité de rémunération ont des retombées bénéfiques sur l'efficacité de fonctionnement de l'organisation. Elles facilitent le règlement des différends qui surgissent, évitent l'accumulation de griefs et les difficultés qui peuvent en découler dans les milieux syndiqués.

Indicateurs

Tableau 10
Effets sur les relations de travail: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Moins grande fréquence des conflits	Baisse du temps consacré au règlement des conflits x salaires des responsables	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Plus grande rapidité dans le règlement des plaintes ou conflits	Ibid	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Plus grande rapidité à négocier les conventions collectives ou les accords d'entreprise	Baisse du temps consacré à la négociation x salaires des responsables	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes

Ces effets potentiels résulteraient de l'établissement de relations plus harmonieuses suite à la mise en œuvre de l'égalité de rémunération dans le cadre d'un comité conjoint.

3-6 Les coûts associés aux résultats

Ces coûts sont encourus lorsque les organisations, au terme de l'évaluation, estiment puis corrigent les écarts salariaux entre emplois de même valeur, ce qui est plus susceptible de se produire dans le cadre du premier modèle.

3.6.1 Coûts des ajustements salariaux

Lien avec l'égalité de rémunération

Les ajustements d'égalité de rémunération constituent les coûts les plus directs et les plus évidents. Il s'agit des ajustements destinés à corriger la discrimination salariale et non l'ensemble des disparités salariales selon le sexe. Il est important en effet de bien se rappeler que discrimination salariale et écart de rémunération moyen selon le sexe ne sont pas identiques²⁰. En confondant les deux, on risque de surestimer les coûts monétaires des programmes d'égalité de rémunération. Cette impression de coûts monétaires très élevés est renforcée par les exemples de règlements judiciaires ayant entraîné des paiements élevés, dus notamment à la rétroactivité des ajustements salariaux. Or, même si les

²⁰ Ce dernier, tel qu'indiqué dans la section 1, résulte d'un ensemble de facteurs, pouvant ou non être discriminatoires tels que le niveau de scolarité comparé des femmes et des hommes, leurs champs d'études respectifs, les interruptions de carrière, le secteur d'activité, le taux de syndicalisation, etc. L'instauration du principe de valeur égale pour un travail de valeur égale ne vise que la portion attribuable à la discrimination salariale.

ajustements sont importants du point de vue des travailleurs qui les reçoivent et peuvent aller, par exemple, jusqu'à 15% du salaire, l'augmentation de la masse salariale n'est pas du même ordre.

Illustrations

Les enquêtes effectuées en Ontario indiquent que la fourchette s'est située entre 0,5% de la masse salariale dans les entreprises du secteur privé de 50 à 99 salariés et 2,2% dans celles du secteur public de 500 salariés et plus.

Tableau 11
Ajustements salariaux en pourcentage de la masse salariale,
Ontario 1991-1994

Taille de l'entreprise	Total des ajustements en % de la masse salariale
10-49 salariés	1,4
50-99 salariés	0,5
100-499 salariés	1,1
500 salariés et plus: secteur privé	0,6
500 salariés et plus: secteur public	2,2

Sources: SPR 1991; Canadian Facts 1992 et 1993; Institute for Social Research 1994

En fait, les ajustements sont plus réduits que prévu: d'une part, parce que ces enquêtes ont été effectuées relativement tôt, alors que seulement une partie des entreprises avait calculé les ajustements salariaux; d'autre part, à cause de certains aspects de la méthodologie d'estimation des écarts salariaux qui rendait impossible le calcul des écarts salariaux d'un certain nombre d'emplois féminins (Ames 1995) et qui a été partiellement corrigée par la suite.

Au Québec, un sondage auprès d'entreprises de 10 à 49 salariés a indiqué que trois entreprises sur cinq estimaient le pourcentage d'augmentation de la masse salariale à 1,5% ou moins (CES 2002). Dans le secteur parapublic – santé, éducation et services sociaux – selon la présidente du Conseil du Trésor, les ajustements d'équité salariale se monteraient à 3,76% de la masse salariale (Jérôme-Forget 2006). Dans d'autres juridictions, des données beaucoup plus anciennes indiquent qu'en général, le pourcentage de la masse salariale constitué par les ajustements varie entre 2% et 6% (Weiner and Gunderson 1990).

Indicateurs

Tableau 12
Coût des ajustements salariaux: indicateurs et caractéristiques

Coûts	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Augmentation de la masse salariale en raison des ajustements salariaux	Pour chaque emploi à prédominance féminine: nombre de titulaires à chaque échelon salarial x ajustement salarial	Oui	Oui	Oui	Court ou moyen terme

Cette augmentation peut être étalée sur quatre ans selon certaines législations, ce qui permet à l'employeur d'amortir la hausse de la masse salariale. Notons que les augmentations de salaire de chacune des professions visées ne constituent pas un bon indicateur de la charge totale car tout dépend du nombre de personnes par profession et de leur poids relatif dans l'ensemble de l'organisation. En d'autres termes, ce n'est pas parce que les titulaires d'un ou plusieurs emplois à prédominance féminine reçoivent une augmentation de 10% que la masse salariale sera augmentée d'autant.

Il est très probable, d'après l'analyse des divers modèles, que le coût des ajustements salariaux soit généralement plus élevé dans les entreprises qui sont soumises au premier modèle, en raison de la méthodologie suivie pour estimer la discrimination salariale et aussi de l'obligation de corriger les écarts observés.

3.6.2 Climat de travail

La variable clé qui détermine éventuellement des tensions et une détérioration du climat de travail est un changement dans les salaires relatifs, ce qui suppose d'avoir déjà non seulement évalué les emplois et mesuré les écarts salariaux, mais aussi corrigé ces écarts.

A. Tensions intergroupes au sein de l'organisation

Lien avec l'égalité de rémunération

Les tensions intergroupes qui peuvent se manifester, notamment entre titulaires d'emplois féminins et titulaires d'emplois masculins, sont dues principalement à deux causes.

a. Craintes relatives à la croissance future des salaires

Plusieurs employés, y compris ceux des emplois à prédominance féminine, peuvent craindre que l'employeur, suite aux dépenses dues à l'équité, ne réduise substantiellement la somme disponible aux augmentations salariales futures destinées à l'ensemble du personnel. Dans cette optique, l'égalité de rémunération serait en quelque sorte un jeu à somme nulle: ce que les titulaires des emplois à prédominance féminine gagneraient serait récupéré en réduisant les augmentations générales de salaires. Une telle situation peut se rencontrer si l'employeur, au lieu d'allouer une somme additionnelle pour les ajustements d'égalité de rémunération, maintient la masse salariale constante. C'est pourquoi il est important, dans les milieux syndiqués, de bien séparer le processus d'égalité de rémunération de celui de la négociation collective et se rappeler que le premier relève des droits fondamentaux, alors que le second relève des relations industrielles.

b. Modifications de la hiérarchie salariale

L'exercice d'égalité de rémunération amène à remettre en question les valeurs et normes qui déterminent les salaires, dans la mesure où elles comportent des éléments discriminatoires à l'égard du travail féminin. Cela entraîne une modification des salaires de certains emplois à prédominance féminine alors que les emplois à prédominance masculine voient leurs salaires inchangés. La hiérarchie salariale est ainsi modifiée, ce qui peut entraîner des tensions entre les titulaires de ces emplois respectifs.

Il s'agit d'un effet direct et immédiat des résultats de l'exercice qui a parfois des répercussions négatives sur certains membres du personnel. Ces répercussions s'expliquent par le fait que la variable salaire est essentielle à plusieurs égards dans le degré de la

satisfaction des individus au travail et leurs comportements. Le salaire relatif est aussi déterminant dans la perception de la justice au sein de l'organisation: les individus se comparent entre eux et, s'ils ressentent que leur salaire ne correspond pas à leur contribution, ils en conçoivent des sentiments d'injustice et de mécontentement.

Illustrations

De tels résultats ont par exemple été observés dans l'État de Fribourg suite à l'adoption par la municipalité d'un plan d'évaluation non discriminatoire. L'opération a suscité un malaise chez certains groupes, tels que les enseignants, qui estimaient avoir reçu des augmentations peu importantes par rapport à d'autres, tels que les policiers et inspecteurs (Carrel 2003). Les mêmes effets ont été notés parmi les infirmiers, qui jugeaient leur situation injuste par rapport à celle des enseignants. Dans ce cas, les comparaisons intergroupes semblent avoir eu quelques retombées négatives²¹. Un tel cas n'est pas unique et découle souvent d'un manque de transparence qui donne le sentiment que l'opération a pu être teintée d'arbitraire ou manipulée pour prendre en compte des variables autres que la valeur relative des emplois.

Paradoxalement, on a noté dans certains cas une insatisfaction des travailleuses des emplois à prédominance féminine dont les salaires ont été ajustés à la hausse: celles-ci occupaient des emplois administratifs qui ont été comparés à des emplois de cols bleus (McDonald and Thornton 1998) et elles ont probablement interprété cette comparaison comme une dévalorisation de leur statut professionnel.

En modifiant les salaires relatifs, l'instauration de l'égalité de rémunération peut donc entraîner des effets négatifs, notamment une démotivation de certains membres du personnel, par exemple des employés d'une profession à prédominance masculine habitués à avoir un salaire plus élevé que leurs collègues d'une profession féminine et qui voient la situation s'inverser. Cette démotivation pourrait entraîner une baisse de productivité. Il s'agit là de coûts indirects qu'il est difficile d'évaluer en termes monétaires.

B. Tensions intra-groupes au sein de l'organisation

Lien avec l'égalité de rémunération

Lorsque l'organisation annonce qu'elle s'engage dans un plan d'action visant à atteindre l'égalité de rémunération, les anticipations d'augmentation salariale des travailleuses peuvent devenir élevées; plusieurs d'entre elles croient que toutes les femmes travaillant dans l'entreprise recevront des augmentations salariales substantielles. Or, en matière d'égalité de rémunération, il est important de se rappeler que les pourcentages d'augmentation sont déterminés à partir de la distribution salaires/valeurs des emplois de comparaison, c'est-à-dire des emplois à prédominance masculine. En réalité, certaines d'entre elles pourraient avoir des augmentations substantielles alors que d'autres n'en auront que très peu ou pas du tout. Plusieurs expériences indiquent qu'une fois l'exercice terminé, en général moins de la moitié des emplois à prédominance féminine reçoit des ajustements. De tels résultats peuvent être ressentis comme injustes par celles qui ne reçoivent rien ou très peu. Elles peuvent alors éprouver du ressentiment à l'égard des

²¹ Il faut noter que l'opération EVALFRI visait à établir une équité interne, tout en utilisant une méthode dénuée d'effets discriminatoires.

responsables de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération, ainsi qu'à l'égard de leurs collègues qui ont reçu d'importants ajustements (Read 1996). Cette situation a été peu documentée jusqu'ici et c'est pourquoi nous ne disposons pas d'autres exemples.

Il faut également ajouter d'autres cas potentiellement plus sérieux en termes d'insatisfaction, par exemple lorsque des entreprises ont estimé un certain degré de discrimination dans leurs pratiques salariales sans pour autant ajuster les salaires en conséquence. Cela pourrait donner lieu à des poursuites judiciaires, la discrimination salariale étant alors facile à prouver par les plaignants.

Indicateurs

Tableau 13
Climat de travail: indicateurs et caractéristiques

Coûts	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/ durable	Court, moyen ou long terme
Hausse du nombre d'appels ou de contestations après l'annonce des résultats	Augmentation du temps consacré à répondre aux plaintes et aux contestations x salaire	Oui	Non	Non	Court terme
Baisse de la satisfaction et de l'attachement à l'organisation	Hausse du taux de roulement, de l'absentéisme et des coûts afférents	Oui	Non	Oui	Moyen ou long terme

Ces résultats sont davantage associés au premier modèle mais, tel qu'expliqué plus haut, ils pourraient être observés également dans les deux autres.

3.7 Les bénéfices associés aux résultats

3.7.1 Effets sur les travailleuses des emplois à prédominance féminine

a. Autonomie économique des travailleuses

Lien avec l'égalité de rémunération

Les données relatives aux résultats de l'égalité de rémunération indiquent que les travailleuses des professions féminines reçoivent des augmentations salariales pouvant aller jusqu'à 15 %, et même plus dans certains cas. Les ajustements salariaux, qui représentent un coût pour l'entreprise, constituent pour les travailleuses une juste reconnaissance, malheureusement parfois très tardive, de la valeur de leur contribution à l'entreprise. L'augmentation de leur salaire a de nombreuses implications sur leur sécurité économique et leur bien-être, notamment parce que les emplois à prédominance féminine sont le plus souvent au bas de la hiérarchie des salaires. Elle implique un meilleur revenu familial et une diminution du taux de pauvreté chez les enfants. Ce point est particulièrement pertinent lorsque l'on sait que les femmes représentent la majeure partie des travailleurs précaires et qu'une proportion significative d'entre elles, dans plusieurs pays, est à la tête d'une famille. La hausse des salaires a également un effet sur les avantages sociaux reçus, incluant les régimes de retraite permettant ainsi de réduire l'ampleur de la pauvreté des femmes âgées et leur dépendance vis-à-vis de l'Etat.

Au sein de l'entreprise, cette amélioration de la sécurité économique se répercute sur la satisfaction au travail, la motivation et, très probablement, la productivité. Des salaires plus élevés permettent aussi de réduire l'absentéisme et d'augmenter les heures de travail par une meilleure conciliation entre le travail et les obligations familiales.

Indicateurs

Tableau 14
Autonomie économique des travailleuses: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Baisse de la précarité économique	Réduction du stress (échelles de mesure du stress)	Non	Non	Oui	Moyen et long termes
Plus grande disponibilité des travailleuses	Baisse du nombre d'heures perdues pour causes d'obligations familiales; augmentation de la participation des travailleuses en termes d'heures de travail	Non	Non	Oui	Moyen et long termes

Ces effets résultent de la plus grande sécurité économique ressentie et de la possibilité de financer des services de garde des enfants; ils sont principalement associés au premier modèle.

3.7.2 Cohérence du système de rémunération

Lien avec l'égalité de rémunération

Les trois modèles examinés comprennent une analyse des salaires selon le sexe, plus ou moins étendue selon le cas. Seul le premier modèle met en correspondance valeur des emplois et salaires et inclut nécessairement des corrections salariales basées sur cette valeur. Il permet ainsi d'identifier des incohérences dans le système de rémunération de l'entreprise et de les corriger.

L'exercice de révision de la rémunération basée sur l'évaluation des emplois permet par la suite aux organisations d'ajuster l'ensemble des salaires en fonction de la nouvelle grille d'évaluation, pratique que l'on désigne par l'expression d'*équité interne*, et d'obtenir ainsi une grande cohérence dans la structure salariale. L'instauration de l'équité interne, une fois l'égalité de rémunération réalisée, correspond, à notre avis, à une opération de *mainstreaming* de la politique salariale en fonction du genre (Rubery, Grimshaw et Figueiredo 2005). Celle-ci serait l'aboutissement de deux étapes successives : la première consistant à élaborer des méthodes et des outils non discriminatoires, à les appliquer, et à ajuster en conséquence les salaires des emplois féminins, et la seconde à ajuster les salaires de tous les autres emplois de l'entreprise à l'aide de ces mêmes méthodes et outils. En procédant de façon séquentielle, on s'assure d'accorder suffisamment d'attention au problème de discrimination avant de passer à une application plus généralisée. C'est la raison principale pour laquelle les spécialistes en égalité de rémunération recommandent de ne pas réaliser en même temps égalité de rémunération et équité interne, car on risque alors de ne pas bien identifier les aspects discriminatoires liés au genre.

En ce qui concerne les PME, la révision de la rémunération ne s'effectue pas facilement en raison du manque de formalisation des pratiques de ressources humaines et de l'absence de personnel spécialisé (Pérotin, Robinson, et Loundes, 2003). L'exercice suscite une certaine inquiétude chez les dirigeants car, comme le constate Boivin (2002; 35) dans son étude portant sur un petit nombre de cas, la *majorité des entreprises de 10 à 99 employés n'avaient aucune structure salariale explicitement définie*.

Illustrations

Une des enquêtes québécoises citées plus haut indique que 50% des employeurs ayant perçu des impacts positifs les attribuent à une plus grande efficacité des pratiques de rémunération (ORHRI 2001). L'étude de McDonald and Thornton (1998) rapporte que des employeurs déclarent avoir été surpris que le processus soit si utile, alors que d'autres affirment que l'évaluation des emplois est devenue la pierre angulaire de leur politique salariale. Les répondants indiquent également que le programme d'égalité de rémunération a sensibilisé les gestionnaires aux questions d'équité interne. Ceci est illustré par l'étude de l'Institut de la statistique du Québec (2005), qui indique que 33,5% des programmes du secteur privé ayant donné lieu à des ajustements ont été suivis par l'instauration de l'équité interne.

Quant aux PME, selon une enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2001), en dépit de leurs anticipations négatives, les deux-tiers d'entre elles affirment que la Loi sur l'équité salariale leur a permis d'améliorer la logique salariale (FCEI 2002). Une autre enquête indique que l'un des effets positifs perçus par 27% des employeurs ayant entre 10 et 49 employés est la mise à jour des politiques de rémunération. Ces observations rejoignent celles qui ressortent des enquêtes effectuées en Ontario et, même si les pourcentages de réponses positives varient d'une enquête à l'autre, il est important de souligner que les réponses négatives sont peu fréquentes.

Indicateurs

Tableau 15
Cohérence de la politique de rémunération: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Harmonisation de la structure salariale en fonction de la valeur des emplois	Meilleure gestion de la rémunération: économies de temps des employés affectés à la gestion du système de rémunération Répartition plus efficace de la masse salariale entre les divers emplois	Non	Oui, en partie	Oui	Moyen et long termes

Ces effets résultent notamment de la suppression des inefficacités dans le système de rémunération. L'entreprise rémunère les compétences et les contributions dont elle a réellement besoin et devient ainsi plus compétitive. Ces effets sont plus importants dans le premier modèle, notamment si l'équité interne est également instaurée.

3.7.3 Effets sur la réputation et l'attractivité

Lien avec l'égalité de rémunération

En éliminant les incohérences et les caractéristiques obsolètes de son système de rémunération et en assurant une rémunération équitable, une organisation devient plus compétitive sur le marché du travail (Read 1996). Deux facteurs explicatifs entrent en jeu:

- d'une part, l'amélioration de leurs pratiques de rémunération permet aux entreprises d'offrir aux candidats potentiels une rémunération dont la logique et la finalité peuvent être clairement expliquées et qui ne paraissent pas arbitraires;
- d'autre part, de façon plus générale, l'entreprise qui élimine les pratiques discriminatoires et réalise l'égalité de rémunération indique qu'elle est en conformité avec les valeurs et normes sociales, ce qui constitue aussi un facteur d'attraction.

Illustrations

Le témoignage d'un gestionnaire d'un grand musée canadien confirme la réalité de ce type de bénéfice: la réalisation de l'égalité de rémunération a augmenté le pouvoir attractif de son organisation et l'a rendue plus compétitive sur son marché, donc capable d'attirer des travailleurs qualifiés (DiGiacomo 2002). Les responsables du personnel dans une municipalité suédoise ont également souligné que l'égalité de rémunération a créé: *both goodwill and attractive workplaces* (JamO 2003b). Notons que cette question d'attractivité est particulièrement importante pour les PME, qui n'ont pas les moyens de recruter à l'étranger et qui doivent recourir au marché du travail local pour combler des pénuries de main-d'œuvre.

Dans cet ordre d'idées, les observations d'une étude récente (Hürzeler, 2006) sur les bénéfices de la conciliation travail-famille nous paraissent pertinentes. L'auteure souligne que des pratiques efficaces de conciliation indiquent aux candidats potentiels que l'entreprise a une politique centrée sur le salarié, ce qui lui donne un avantage concurrentiel. On pourrait en dire autant si elle a aussi une politique de rémunération qui prend explicitement en compte l'égalité de rémunération.

Indicateurs

Tableau 16
Effets sur la réputation et l'attractivité: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/ durable	Court, moyen ou long terme
Baisse des coûts de recrutement de personnel qualifié	% de temps consacré à la recherche de candidats qualifiés, surtout dans les professions en forte demande x salaire des recruteurs Honoraires versés à des agences de recrutement	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Réduction de la durée d'inoccupation de certains postes	Valeur de la production retardée ou des contrats perdus	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes

Ces effets résultent de l'attractivité plus grande, notamment auprès des femmes qualifiées, d'une organisation en accord avec les valeurs sociales.

3.7.4 Réduction du risque de poursuite en discrimination

La réduction du risque de poursuite en discrimination représente un avantage potentiel pour les entreprises qui mettent en œuvre l'égalité de rémunération de façon proactive et qui évitent ainsi un certain nombre de coûts, notamment les coûts directs des poursuites en discrimination qui comprennent les frais juridiques, les frais d'experts et les salaires des employés chargés de constituer les dossiers. Si l'employeur est jugé responsable de discrimination salariale par un tribunal, il devra corriger les écarts salariaux à partir de la date à laquelle la discrimination salariale a été prouvée. Ces versements rétroactifs étant porteurs d'intérêt, les sommes dues peuvent atteindre des montants importants.

Les coûts indirects de ces poursuites pourraient être substantiels: l'entreprise risque de voir se détériorer sa position par rapport à ses concurrentes du secteur qui n'ont subi aucun coût, même si leurs pratiques de rémunération sont aussi discriminatoires. Comme le souligne un employeur ayant réalisé une *Equal Pay Review* au Royaume-Uni:

It was something we had to do, a Cabinet Office requirement - there was no resistance. It's good practice - why end up in court with huge legal costs for an equal pay claim when you can do an equal pay audit and hopefully address any issues - it's money well spent. (Neathey et al. 2005; 44)

Les poursuites pourraient aussi affecter la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à attirer des investissements. Selon Wright et al. (1995), on observe une relation négative entre le fait qu'une entreprise ait eu à régler une poursuite en discrimination et l'évolution de la valeur boursière de ses actions.

Enfin, le fait d'observer la loi et ainsi d'éviter des poursuites en discrimination permet à l'entreprise de préserver son image dans l'opinion publique. Quel est le degré de risque encouru par les employeurs responsables de discrimination salariale ? Jusqu'ici, les plaintes

en discrimination salariale n'ont pas été très nombreuses et ont souvent touché les milieux syndiqués du secteur public. Toutefois, la tendance pourrait être nettement à la hausse dans les prochaines années, à mesure que la discrimination salariale deviendra mieux connue et comprise par les divers acteurs. Une telle tendance sera renforcée par la présence d'initiatives d'information et de sensibilisation de la part d'associations syndicales et d'organisations ayant pour mission la promotion de l'égalité au travail (Bibby 2005).

Indicateurs

Tableau 17
Bénéfices des poursuites judiciaires évitées: indicateurs et caractéristiques

Bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Frais judiciaires évités	Honoraires des avocats Pourcentage du temps de travail du personnel affecté au dossier x salaire	Oui	Non	Oui	Court terme
Pénalités évitées	Ajustements salariaux rétroactifs pour les emplois ayant fait l'objet de la plainte visé et intérêts	Oui	Oui	Oui	Court terme
Protection contre la dévaluation du cours des actions	% de baisse de la cote boursière	Non	Oui	Oui	Court terme

La réduction des risques de poursuite est plus probable dans le premier modèle, à moins que l'entreprise n'ait que partiellement respecté les dispositions légales. Le risque demeure élevé dans les modèles 2 et 3, notamment lorsque les entreprises ont diagnostiqué une inégalité salariale, mais n'ont pas pris les mesures appropriées pour la corriger.

Résumé

Deux constats importants, au sujet des coûts et des bénéfices, se dégagent de cette section: le premier est que ceux-ci varient avec le modèle adopté. C'est le premier modèle qui entraîne, en principe, les coûts les plus élevés ; mais c'est aussi celui auquel sont associés les bénéfices les plus importants. Ces derniers résultent de la cohérence de l'exercice qui est effectué durant le processus de mise en œuvre, cohérence qui permet de revoir et de systématiser les politiques de gestion des ressources humaines. Ils résultent également de l'effet sur les travailleurs d'une plus grande équité et de la prise de conscience, par les travailleuses, de l'étendue de leurs compétences; à l'extérieur, ils résultent du plus grand pouvoir d'attraction d'une entreprise ayant une réputation d'équité et de la protection contre des poursuites judiciaires. En adoptant des modèles qui ne visent que partiellement l'objectif d'égalité de rémunération, les employeurs ne peuvent en retirer de tels bénéfices. Certes, ils évitent les coûts des ajustements, mais avec la prise de conscience de plus en plus grande de la discrimination salariale, ils deviennent susceptibles de poursuites judiciaires dont les retombées financières peuvent être très dommageables.

Un deuxième constat important, qui ressort clairement des deux tableaux synthèses ci-dessous, est que coûts et bénéfices sont décalés dans le temps les uns par rapport aux autres et ne sont pas tous mesurables. Les éléments directs, faciles à quantifier en termes

monétaires et qui se produisent à court terme, sont les coûts administratifs et les coûts des ajustements salariaux. En revanche, les bénéfiques sont plutôt indirects: ils se produisent à moyen ou long terme et ne sont pas facilement quantifiables en valeur monétaire. Cela peut évidemment expliquer pourquoi, tel que souligné en introduction, on note une si grande réticence de la part des employeurs à mettre en œuvre des programmes d'égalité de rémunération et pourquoi d'autres types de politiques, à première vue plus rentables telles que les politiques de conciliation du travail et de la famille, leur sont préférées. Il est donc indispensable, dans ce contexte, de souligner davantage les bénéfiques potentiels pour l'entreprise de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération et leur importance à long terme. Il est également important d'identifier les pratiques qui permettront de réduire les coûts administratifs et d'augmenter les bénéfiques. C'est cette question qui est analysée dans la prochaine section.

Tableau 18
Synthèse des coûts

Ensemble des coûts	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Coûts administratifs					
Rémunération du personnel affecté à l'élaboration et l'application de l'équité salariale	% du temps consacré aux activités x salaire	Oui	Oui	Non sauf pour maintien	Court terme
Frais de matériel	% d'utilisation des équipements, fournitures, etc. x coût	Oui	Oui	Non	Court terme
Frais de consultance	Honoraires des consultants	Oui	Oui	Non	Court terme
Coût d'opportunité: retard dans le traitement des dossiers courants	Heures supplémentaires x salaire incluant primes. Ou salaires du personnel d'appoint	Oui	Oui	Non	Court ou moyen termes
Coûts des ajustements salariaux					
Augmentation de la masse salariale en raison des ajustements salariaux	Pour chaque emploi à prédominance féminine: nombre de titulaires à chaque échelon salarial x ajustement salarial	Oui	Oui	Oui	Court ou moyen terme
Coûts de détérioration du climat de travail					
Hausse du nombre d'appels ou de contestations après l'annonce des résultats	Augmentation du temps consacré à répondre aux plaintes et aux contestations x salaire	Oui	Non	Non	Court terme
Baisse de la satisfaction et de l'attachement à l'organisation	Hausse du taux de roulement, de l'absentéisme et des coûts afférents	Oui	Non	Oui	Moyen ou long terme

Tableau 19
Synthèse des bénéfices

Ensemble des bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques			
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable	Court, moyen ou long terme
Amélioration des pratiques de dotation					
Plus grande efficacité dans les pratiques de dotation	Réduction du temps consacré au recrutement par les employés responsables x salaire	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Plus grande efficacité de la formation continue	Productivité et qualité du travail plus élevées	Non	Complexe	Oui	Moyen terme
Meilleure rétention des nouveaux employés au terme de leur période de probation et	Baisse consécutive des coûts de recrutement et de formation.	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Meilleure performance des nouveaux employés	Plus faible taux d'erreurs des nouveaux employés et réduction des pertes matérielles qui en découlent	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Mise en évidence des compétences sous évaluées des travailleuses					
Amélioration de la qualité des produits et services	Baisse du taux d'erreurs ou de plaintes de la clientèle	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Flexibilité interne: mise en lumière de compétences transférables entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine	Baisse des coûts de recrutement et réponse plus rapide aux pénuries de main-d'œuvre.	Non	Oui	Oui	Moyen ou long termes
Meilleure perception d'équité organisationnelle					
Baisse du nombre de plaintes et de griefs	Réduction du % de temps consacré au règlement des plaintes x salaires	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Plus grande satisfaction et attachement à l'organisation	Baisse du taux de roulement, de l'absentéisme et des coûts afférents	Non	Oui	Oui	Moyen terme
Effets sur les relations de travail					
Moins grande fréquence des conflits	Baisse du temps consacré au règlement des conflits x salaires des responsables	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Plus grande rapidité dans le règlement des plaintes ou conflits	Ibid	Non	Oui	Oui	Moyen et long termes

Ensemble des bénéfices	Indicateurs	Caractéristiques				Court, moyen ou long terme
		Direct	Quantifiable monétairement	Récurrent/durable		
Plus grande rapidité à négocier les conventions collectives ou les accords d'entreprise	Baisse du temps consacré à la négociation x salaires des responsables	Non	Oui	Oui		Moyen et long termes
Autonomie économique des travailleuses						
Baisse de la précarité économique	Réduction du stress (échelles de mesure du stress)		Non	Non	Oui	Moyen et long termes
Plus grande disponibilité des travailleuses	Baisse du nombre d'heures perdues pour causes d'obligations familiales; augmentation de la participation des travailleuses en termes d'heures de travail		Non	Non	Oui	Moyen et long termes
Cohérence de la politique de rémunération						
Harmonisation de la structure salariale en fonction de la valeur des emplois	Meilleure gestion de la rémunération: économies de temps des employés affectés à la gestion du système de rémunération		Non	Oui, en partie	Oui	Moyen et long termes
	Répartition plus efficace de la masse salariale entre les divers emplois					
Effets sur la réputation et l'attractivité						
Baisse des coûts de recrutement de personnel qualifié	% de temps consacré à la recherche de candidats qualifiés, surtout dans les professions en forte demande x salaire des recruteurs Honoraires versés à des agences de recrutement		Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Réduction de la durée d'inoccupation de certains postes	Valeur de la production retardée ou des contrats perdus		Non	Oui	Oui	Moyen et long termes
Poursuites judiciaires évitées						
Frais judiciaires évités	Honoraires des avocats Pourcentage du temps de travail du personnel affecté au dossier x salaire		Oui	Non	Oui	Court terme
Pénalités évitées	Ajustements salariaux rétroactifs pour les emplois ayant fait l'objet de la plainte visé et intérêts		Oui	Oui	Oui	Court terme
Protection contre la dévaluation du cours des actions	% de baisse de la cote boursière		Non	Oui	Oui	Court terme

Section 4 – Les bonnes pratiques: une condition préalable à l’obtention de bénéfices nets

La mise en œuvre de l’égalité de rémunération dans les entreprises est un processus transformationnel, à plusieurs égards: il modifie les pratiques de rémunération en vigueur depuis plusieurs années, les perceptions des travailleurs quant à la valeur relative de leur emploi, et la hiérarchie salariale entre différentes professions. Tel que constaté dans la section précédente, les impacts de l’égalité de rémunération, par exemple sur la satisfaction des employés ou sur les relations de travail, peuvent avoir dans certains cas un signe positif et dans d’autres un signe négatif. Les facteurs qui influencent la direction de l’impact et son ampleur relèvent surtout de la façon dont l’égalité de rémunération a été atteinte, par exemple, le caractère participatif ou non de la démarche ou la transparence du processus. Des études indiquent que certaines pratiques augmentent la probabilité d’obtenir des effets positifs. Ces pratiques appropriées seront désignées ici par le terme de *bonnes pratiques*, parce qu’il existe généralement un consensus sur l’influence positive qu’elles peuvent exercer. Ce terme n’implique pas qu’elles peuvent être appliquées telles quelles dans toutes les entreprises. Il est nécessaire, en effet, de prendre en compte le contexte de l’entreprise afin de déterminer les pratiques appropriées ainsi que leur contenu.

4.1 La participation des salariés

Plusieurs lois ou politiques en matière d’équité salariale encouragent ou exigent la participation conjointe des représentants des salariés et de l’employeur, soit parce que cela fait partie du système national de relations industrielles (comités d’entreprise, par exemple), soit parce qu’un dispositif spécifique est prévu dans la loi. Cette participation peut avoir un caractère consultatif ou au contraire accorder aux représentants des salariés un pouvoir décisionnel conjointement à l’employeur. De même, elle peut consister en une présence conjointe dans les comités qui élaborent le programme d’équité salariale ou bien simplement en une collaboration ponctuelle à ces travaux.

En Suède, la participation des salariés est prévue par la loi dans la préparation du plan d’équité salariale. Au Royaume-Uni, le Code of Practice on Equal Pay (2003; 23) encourage les employeurs à faire participer les syndicats mais n’en fait pas une obligation:

Employers should (...) aim to secure the involvement of employees and, where possible, trade union representatives, when carrying out an equal pay review.

En France, selon la loi du 23 mars 2006, le dialogue social est privilégié pour l’atteinte de l’égalité de rémunération. Le rapport sur les indicateurs de rémunération est cependant établi par l’employeur et constitue la base de la négociation visant l’égalité.

Au Québec, toutes les entreprises de 100 salariés et plus ont l’obligation d’instaurer un comité d’équité salariale comprenant au moins 2/3 de représentants des salariés, syndiqués ou non, et parmi eux au moins 50% de travailleuses. Cette structure de participation a été voulue afin de permettre de dépasser les stéréotypes qui influencent l’image que l’on se fait des emplois féminins et de leur contenu.

La participation conjointe aux travaux d’équité salariale entraîne certes des coûts en termes de temps consacré aux opérations, mais les bénéfices constatés sont très importants.

- D'une part, cela permet une meilleure conformité aux objectifs de non-discrimination car les représentants des salariés connaissent bien les différentes exigences des emplois à évaluer. Ainsi, si des travailleuses représentant les emplois à prédominance féminine participent au processus, cela facilitera la mise en évidence des aspects traditionnellement ignorés de leurs emplois. La participation de représentants des salariés et, en particulier, de femmes contribue à mieux identifier les aspects discriminatoires de l'évaluation et à atteindre ainsi des résultats plus fiables. Cette observation est corroborée par Boivin (2002), qui constate que la présence d'un comité d'équité salariale a pour effet d'augmenter la rigueur de la démarche, de la rendre plus transparente et d'entraîner plus souvent des correctifs salariaux.
- D'autre part, la participation des salariés donne une légitimité plus forte au processus et aux résultats obtenus aux yeux de l'ensemble de la main-d'œuvre de l'entreprise. Cet effet est encore accru lorsque les représentants des salariés partagent le pouvoir décisionnel sur les diverses étapes de réalisation de l'équité salariale, comme c'est le cas dans les comités d'équité salariale établis en vertu de la Loi québécoise. Selon Holm (2002), une spécialiste de l'égalité de rémunération en Suède, un des critères nécessaires pour que le système de rémunération soit jugé équitable par les employés est qu'il soit créé et développé en collaboration. La participation des salariés 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 (JamO 2005). Une recherche a noté que les résultats du processus sont perçus comme plus équitables lorsque ce sont les salariés eux-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).

Ostenberger (2002), responsable de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération dans le cadre d'une expérience-pilote en Autriche, constate que:

The intensive equal involvement in the evaluation commission also improved the good atmosphere between the company management and staff representatives.

Toujours dans le même contexte, les responsables de ce projet soulignent un autre effet positif de la participation:

Consequently, a way to increase the satisfaction and motivation of employees is by including them in the development of the system (DABO 2001a; 3).

Afin de préserver un climat harmonieux dans l'entreprise, il faudrait éviter que les représentants des deux parties soient les mêmes que ceux qui négocient les conventions collectives. Cela risque de transposer au comité le climat conflictuel des négociations de conventions collectives, d'entraîner un ralentissement des travaux et une détérioration du climat de travail.

4.2 La formation

La formation des participants au contenu du processus d'équité salariale est essentielle. Elle leur permet de bien identifier et éliminer les aspects discriminatoires des méthodes et outils d'évaluation, de leur application et de la mesure des écarts salariaux. En outre, elle leur

permet de bien maîtriser les aspects techniques du processus. La formation donnée dans le cadre du projet FABA en Autriche comprenait les aspects suivants:

The objective of the training was to prepare the participants for the task of the evaluation commission. In addition, they were also to be informed about job evaluation in general, about various systems, about aspects in them that discriminate against women, and about the requirements for a discrimination-free job evaluation system. (FABA 2001; 24).

Dierx (2002), en se basant sur l'expérience néerlandaise, souligne la nécessité de la formation pour bien comprendre les exigences réelles du travail féminin. Hastings (2002), dans une étude de cas portant sur le développement d'un plan d'évaluation des emplois au niveau de gouvernements régionaux au Royaume-Uni, indique que l'une des causes de la lenteur des travaux était le fait que les membres du comité avaient des interprétations différentes de la méthode d'évaluation, en raison de leur incapacité à saisir les exigences du travail féminin. Elle souligne également qu'un autre obstacle résidait dans le fait que les membres du comité avaient peu d'expérience en matière d'évaluation des emplois et d'analyse des structures salariales. Ces lacunes ont pu être corrigées grâce à une formation appropriée. Enfin, à partir de l'expérience suédoise, JamO (2005) a observé un lien direct entre les connaissances en matière de discrimination dans les structures salariales et la capacité de les identifier et de les corriger.

Dans la mesure où la formation est suivie conjointement par les parties syndicale et patronale, elle leur permet d'avoir un même cadre de référence et favorise la coopération. Participation et formation sont ainsi étroitement interdépendantes.

Enfin, la formation a également pour effet d'éviter ou de limiter le recours à des consultants externes, ce qui a un impact direct sur les coûts administratifs.

4.3 La transparence

La transparence est aujourd'hui un concept dont on parle beaucoup, s'agissant notamment des données relatives aux entreprises (informations financières, salaires des dirigeants, etc.). La Commission européenne, dans un récent rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes (2006), souligne l'importance de la transparence des systèmes d'évaluation des emplois et de rémunération en vue de réduire de façon efficace l'écart de rémunération.

La nécessité de transparence vise au premier chef les informations fournies par l'employeur aux représentants des salariés qui participent au processus ou aux négociations. Dans certaines juridictions, comme le Québec et la Suède notamment, les employeurs sont tenus de fournir aux membres des comités toutes les informations dont ils ont besoin.

Comme l'explique JamO (2005; 16):

In order for trade union to meaningfully participate in the work, it must thus have access to relevant information about pay or other conditions that concern an individual employee.

Selon la Loi du Québec

L'employeur est tenu de divulguer aux membres du comité d'équité salariale l'information nécessaire à l'établissement du programme d'équité salariale (Article 29.1).

En retour, les représentants des salariés sont tenus à la confidentialité.

On constate cependant que les employeurs sont très réticents et inquiets à l'idée de communiquer aux salariés les données sur les salaires des non syndiqués ou sur les éléments de la rémunération flexible ou encore les avantages sociaux. Selon JamO (2005), c'était le cas initialement des employeurs suédois qui ont réalisé, en fin de compte, que ces inquiétudes étaient injustifiées.

Lorsqu'un manque de transparence entoure l'opération et que celle-ci est menée exclusivement par un petit groupe sans consultation ni participation des représentants du 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.

Dans l'étude de Chicha et Saba (2006), deux questions ont été posées à ce sujet: la première portait sur l'étendue de l'information fournie par l'employeur et la seconde sur sa fiabilité. Dans le premier cas, 71,2% des répondants ont indiqué que les informations reçues étaient complètes; dans le second, 87,2% estimaient fiables ces informations.

Il est alors intéressant de noter le lien statistiquement significatif entre ces chiffres et l'équité perçue des résultats: lorsque l'information donnée par l'employeur a été jugée fiable, les répondants ont perçu les résultats comme équitables et conformes à la Loi; à l'opposé, lorsque les informations étaient jugées partielles, la perception d'équité et la conformité à la Loi s'en sont ressenties.

Comme le soulignent les auteures:

Ces résultats illustrent bien le lien qui existe entre justice procédurale et justice distributive. Plus précisément, la confiance qu'ont les salariés dans les résultats et dans leur caractère équitable est fortement liée au processus suivi. Une telle conclusion souligne l'intérêt qu'ont les employeurs à assurer une diffusion complète des informations requises. (29).

4.4 Communication

Cette pratique doit être distinguée de la précédente, en ce sens qu'il ne s'agit pas d'informations dispensées aux membres des comités conjoints, mais de celles qui sont communiquées à l'ensemble des salariés pour les informer du déroulement du processus, des critères utilisés pour évaluer les emplois, de la raison d'être des méthodes d'évaluation et de leur objectif. Comme le souligne un praticien de l'équité salariale, une mauvaise communication comporte des dangers sérieux:

Un programme d'égalité de rémunération techniquement parfait peut devenir un cauchemar si on ne prend pas la peine de l'expliquer à tous les groupes concernés ou

si l'on donne des explications qui diffèrent d'un groupe à l'autre. (Pay Equity Guide 1989)²².

En effet, un processus qui vise à changer certains aspects du système de rémunération va donc inévitablement susciter des inquiétudes et risque d'entraîner insatisfaction et démotivation chez certains travailleurs. C'est pourquoi il est indispensable qu'il soit transparent.

Dans le projet DABO en Autriche, la communication a fait l'objet d'une planification préalable:

The entire project will be accompanied by corresponding marketing measures. Initial information may be conveyed to the employees by means of a notice on the bulletin board, a report in the staff newsletter, an enclosure with the salary/wages paycheck, via intranet, etc. the business project will be concluded with a project presentation to the management and members of the company council. It is recommended that the company should publicize its project through press releases. (DABO 2001b; 2).

Les résultats d'une bonne communication peuvent être très positifs, comme en témoigne un responsable de l'égalité de rémunération dans une organisation autrichienne:

The members of the project groups within the company have carried out splendid information and marketing work so that the acceptance level of the project within the company was very high. (Ranftl 2002; 16).

Certes, les stratégies de communication ont un coût, qui n'est toutefois pas très importants en général et qui garantit le maintien d'un bon climat de travail.

4.5 Organismes de soutien

Le rôle des Commissions chargées de promouvoir l'équité salariale est indispensable pour assurer une bonne conformité aux lois et réduire les coûts administratifs. Ces Commissions peuvent être spécialisées en équité salariale, comme c'est le cas au Québec, ou avoir un champ d'intervention plus large en matière de discrimination, comme en Suède, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Leur contribution peut se situer à divers niveaux: publication de guides d'interprétation et d'application des dispositions législatives; développement d'outils et de méthodes adaptés à certains types d'organisation; sessions de formation; surveillance et vérification; règlement de conflits.

En Suède, JamO a un rôle très proactif axé sur la consultation, le développement et la supervision. Cette commission s'est donnée pour tâche prioritaire de persuader les employeurs à volontairement se conformer à la loi, afin d'éviter d'avoir à les sanctionner plus tard. Il semble que cette initiative soit couronnée de succès puisque, dans son rapport de 2005, JamO constate que la moitié des entreprises ayant effectué des ajustements salariaux avaient fait l'objet de contrôles l'année précédente.

En matière de résolution de conflits, l'intervention des commissions peut également prévenir l'enlisement du processus consécutif à une mésentente entre les parties. La

²² Traduction libre.

Commission de l'équité salariale du Québec a mis sur pied un service de conciliation afin de traiter les plaintes et résoudre les différends. Le but explicitement visé *est de favoriser des relations harmonieuses entre les parties*. Cette initiative s'est avérée jusqu'ici efficace: en 2004-2005, sur 23 nouveaux cas, 21 ont été réglés en moins d'un an par conciliation; en 2005-2006, le champ d'intervention du service de conciliation s'est élargi et, sur 45 nouveaux cas, 23 ont déjà été réglés²³.

En matière de développement d'outils adaptés, les commissions ont un rôle important à jouer, notamment pour les PME. Comme le souligne Boivin (2002; 54):

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.

La Commission de l'équité salariale du Québec a produit des documents spécifiquement à leur intention. JamO également, face au retard des petits employeurs à se conformer à la loi, a développé un formulaire simplifié de deux pages leur indiquant la procédure à suivre pour établir l'égalité de rémunération.

Les exemples que nous donnons ici ne sont pas exhaustifs. Depuis une dizaine d'années, plusieurs pays ont mis au point une gamme d'outils et de services, témoignant ainsi de leur préoccupation en matière de discrimination salariale. Nous avons déjà mentionné dans la section 2 la *Liste de vérification en dix points* aux Pays-Bas ou l'*Equal Pay Guidance Kit* au Royaume-Uni. En Suisse, c'est avec la collaboration du Bureau fédéral de l'égalité entre les femmes et les hommes que la méthode d'évaluation ABAKABA a été développée (Katz et Baitsch 1996); en Belgique, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a élaboré un ensemble de modules axés sur l'évaluation et la classification non discriminatoires des emplois (Projet EVA). La méthode d'évaluation ISOS est une initiative conjointe de la Commission pour l'égalité des femmes en Espagne et de certains pays européens.

Il est important d'éviter une multiplication des sources d'information dans un même pays. Lorsque diverses instances nationales interviennent - Commissions, ministères ou autres organismes publics -, le travail des responsables en entreprise se complique, au risque de les décourager. En outre, il n'est pas toujours facile d'assurer la cohérence des interprétations fournies par les diverses instances.

Enfin, pour que les Commissions puissent bien remplir leurs fonctions, il est nécessaire que l'État leur consente l'investissement financier nécessaire, témoignant ainsi d'une réelle volonté politique (BIT 2003a). C'est ainsi qu'après le changement de la législation suédoise entrée en vigueur en 2001, JamO a dû investir d'importantes ressources pour informer et former les membres des organisations d'employeurs et des syndicats. En l'absence de tels investissements, c'est toute l'application de la loi qui peut être compromise.

²³ Données fournies par la Commission de l'équité salariale du Québec.

4.6 Comités sectoriels

La mise en place de comités sectoriels regroupant des représentants d'entreprises et de syndicats par secteur économique peut permettre d'abaisser considérablement les coûts. Ces comités ont généralement comme mandat d'élaborer des méthodes d'évaluation et des outils pouvant être utilisés par les entreprises d'un secteur donné. La baisse des coûts est surtout appréciable pour les PME qui n'ont généralement pas de gestionnaires des ressources humaines et qui, de ce fait, doivent souvent recourir à des consultants externes. L'existence de comités sectoriels peut leur éviter de telles dépenses (Chicha 2000).

Au Québec, la Loi sur l'équité salariale prévoit expressément la possibilité de constituer des comités sectoriels paritaires. Ces comités ont pour mandat de faciliter la mise en œuvre de l'équité salariale dans les entreprises. Ils sont donc chargés d'élaborer des outils et des méthodes adaptés aux caractéristiques et besoins des secteurs. De tels comités ont été mis sur pied dans divers secteurs tels que le tourisme, la pêche maritime, la fabrication de portes et fenêtres, et l'entretien des édifices publics.

Des initiatives semblables ont été engagées ailleurs au Canada et ont eu un effet d'entraînement sur de nombreuses entreprises appartenant aux secteurs concernés (Reid 1995; Chicha 2000). Selon Charest (2002), les avantages potentiels des comités sectoriels sont, outre la réduction des coûts administratifs, le développement d'une expertise par les acteurs sectoriels, l'amélioration des relations de travail et l'implantation de structures formelles de gestion des ressources humaines dans des secteurs moins bien dotés sur ce plan.

Le développement de plans d'évaluation des emplois au niveau des branches ou des secteurs économiques constitue une forme d'initiative sectorielle intéressante. En Suède, selon un rapport récent, des initiatives de ce type sont en cours de développement (JamÖ 2005). Au Portugal récemment, sous l'égide du BIT et de l'Union européenne, une expérience-pilote d'évaluation non discriminatoire des emplois a été lancée par les partenaires sociaux dans le secteur de la restauration (Tomei 2006).

D'autres formes moins institutionnalisées peuvent aussi se développer, comme c'est le cas en Suède avec les réseaux de praticiens représentant diverses branches industrielles (Holm et Harriman 2002). Ces réseaux permettent de mettre en commun les connaissances acquises dans diverses entreprises, de dégager des solutions face aux difficultés rencontrées, et ainsi de faciliter la tâche des responsables.

Section 5 – Responsabilité sociale des entreprises et droit à l'égalité de rémunération

La responsabilité sociale des entreprises est un concept multidimensionnel, qui prend en compte, à des degrés divers, les droits fondamentaux au travail. Compte tenu des bénéfices potentiels pour les entreprises de la mise en œuvre de l'équité salariale et de l'importance des bonnes pratiques permettant d'y parvenir, peut-on intégrer cet objectif dans les initiatives de RSE? En d'autres termes, est-il possible de renforcer l'atteinte de l'équité salariale en l'intégrant aux objectifs de RSE? Cette section tente de dégager des éléments de réponse à cette question et de proposer certaines pistes pour l'avenir.

Le domaine de la RSE prend de plus en plus d'importance depuis un certain nombre d'années, en raison des interactions croissantes et complexes existant entre les entreprises

et le milieu socio-économique et environnemental dans lequel elles évoluent. Selon le BIT (2006):

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi.

Selon la Commission européenne (2001), la RSE désigne:

(...) l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Ces deux définitions qui se complètent mettent en évidence un certain nombre de points au sujet de la RSE:

- elle recouvre une vaste gamme d'initiatives de différentes natures
- elle s'appuie sur la prise en compte d'une pluralité de parties prenantes: employés, gouvernement, ONG, fournisseurs, etc.
- elle est volontaire
- elle correspond aux préoccupations sociales et environnementales des sociétés où les entreprises opèrent
- elle se réfère aux lois en vigueur.

La RSE donne lieu aujourd'hui à des analyses contrastées. Certaines sont très favorables et soulignent la dimension éthique que la RSE cherche à introduire dans le fonctionnement des entreprises. D'autres, à l'inverse, sont très critiques et soulignent qu'un grand nombre d'initiatives de RSE sont surtout des paravents permettant aux entreprises qui y adhèrent de poursuivre leurs pratiques habituelles en se dotant d'une apparence d'éthique.

La RSE, théoriquement, peut constituer une assise solide pour la lutte contre la discrimination au travail, y compris en matière salariale. Les principes inclus dans plusieurs initiatives de RSE, notamment dans les principaux textes internationaux, font référence aux normes internationales du travail et, plus précisément, à la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT. La question que nous souhaitons examiner ici est donc la suivante: la RSE constitue-t-elle aujourd'hui une voie qui favorise la mise en œuvre de l'égalité de rémunération dans les entreprises qui y adhèrent? Plus précisément, pourrait-elle constituer une voie complémentaire aux législations pour réaliser l'objectif de la Convention 100?

Cette question nous intéresse particulièrement car nous avons vu dans la section 2 que plusieurs modèles de mise en œuvre sont loin d'atteindre l'objectif d'égalité de rémunération. La RSE pourrait-elle alors constituer *un appui à l'application défaillante du droit?* (Dufourcq 2004). Afin de répondre à cette question, nous examinerons d'abord si, du moins en principe, la RSE telle qu'elle est définie ci-dessus constitue un cadre adapté à la mise en œuvre de l'égalité de rémunération. Nous nous pencherons ensuite sur la façon dont elle est mise en application.

Il est important d'abord de noter que la RSE renvoie à un large éventail d'initiatives qui peuvent être réparties selon les catégories suivantes (BIT 2003b):

- Les initiatives en milieu de travail (ou normes privées), tels que les codes de conduite ou les politiques d'entreprise, peuvent être élaborées par des entreprises pour leur propre usage ou être le résultat de partenariats avec d'autres parties.
- Les systèmes d'accréditation, de certification, de contrôle et d'inspection peuvent être établis et contrôlés par une entreprise ou être élaborés et appliqués par des organismes indépendants.
- Les accords-cadres et initiatives patronales-syndicales au plan international, qui incluent une procédure de vérification et de suivi.
- L'investissement socialement responsable, qui donne notamment lieu à des activités de notation basées sur certains critères.
- Les bilans ou rapports sur les résultats des entreprises en matière de responsabilité sociale.
- Les cadres de gestion dont le but est d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de RSE.
- Les initiatives gouvernementales ou intergouvernementales, notamment celles d'organisations telles que les Nations Unies, l'OIT, l'OCDE ou l'Union européenne.

Au début de 2006, la base de données du BIT sur ces diverses initiatives contenait plusieurs centaines d'entrées²⁴. Il n'est pas possible ici de faire une recension exhaustive de ces nombreux textes. Notre analyse s'appuiera donc principalement sur des sources présentant des synthèses de cette question. Notons aussi que ce domaine est en rapide évolution, comme en témoignent des études récentes (KPMG 2005; OCDE 2005). Par conséquent, le tableau qui est brossé ici est sujet à modifications constantes. Néanmoins, les grandes tendances soulignées dans notre analyse restent très pertinentes.

5.1 En théorie, une convergence entre la RSE et le droit à l'égalité de rémunération

Tant au plan de la RSE qu'à celui de l'égalité des rémunérations, les employeurs jouent un rôle central. La première, par définition, attribue à l'employeur le rôle principal dans la réalisation au sein de son entreprise de certains objectifs éthiques, de nature sociale notamment. L'égalité de rémunération est réalisée au sein de l'entreprise par la réforme des systèmes de rémunération. L'influence des facteurs historiques, psychosociaux et économiques sur l'inégalité des salaires en fonction du sexe se manifeste à travers les systèmes de rémunération. La responsabilité d'examiner ces systèmes et, le cas échéant, d'en éliminer les aspects discriminatoires, relève au premier chef des employeurs. Cette convergence au sujet du rôle de l'employeur représente un facteur favorable à l'intégration des principes éthiques de la RSE et du droit fondamental à l'égalité de rémunération.

Le rôle des parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs qui sont affectés directement ou indirectement par les décisions et les opérations de l'entreprise, constitue une autre dimension commune. En ce qui concerne l'égalité de rémunération, la plupart des modèles étudiés font appel aux représentants syndicaux et aux employés (participation aux comités,

²⁴ www.ilo.org/basi

au processus d'évaluation, activités de formation et de sensibilisation, communication, etc.). Ceci devrait également faciliter l'articulation entre l'égalité de rémunération et la RSE.

Sur un autre plan, la question des bénéfices nets demeure d'un grand intérêt. Comme le souligne un certain nombre de sites consacrés à la RSE, celle-ci peut entraîner des bénéfices pour l'entreprise. Selon une enquête récente (KPMG 2005), 74% des répondants²⁵ indiquent que ce sont des raisons économiques qui motivent leur adhésion à la RSE. L'OCDE (2005) rapporte les résultats d'une enquête qui indique que cette motivation apparaît aussi importante pour les grandes entreprises des marchés émergents.²⁶ Ces raisons semblent fondées, puisqu'une recension des études empiriques sur le lien entre RSE et performance financière a indiqué que, dans 182 cas, ce lien était positif, dans 46 cas, négatif et dans 82 cas, nul (FEDERE 2004b). Or, nous avons pu constater dans la section 3 que des bénéfices nets de divers ordres sont aussi consécutifs à la mise en œuvre de l'égalité de rémunération. Dans les deux cas, la rentabilité peut découler du respect de principes éthiques et de droits fondamentaux.

En dernier lieu, une dimension plus opérationnelle et qui constitue aussi un point de convergence entre RSE et égalité de rémunération est la nécessité de développer un corpus de bonnes pratiques. Celles-ci sont mentionnées dans de nombreux documents propres aux entreprises ou aux agences spécialisées en RSE, et se réfèrent en partie aux pratiques de gestion des ressources humaines. Ces dernières, comme mentionné dans la section 4, sont également nécessaires dans la mise en œuvre de l'égalité de rémunération. D'ailleurs, certaines bonnes pratiques relatives à la RSE et à l'égalité de rémunération sont assez semblables.

La brève analyse ci-dessus nous amène à constater que plusieurs paramètres importants de mise en œuvre des deux objectifs coïncident, du moins partiellement. Ceci ouvre des perspectives favorables à une synergie pouvant entraîner une plus grande conformité des entreprises aux exigences du droit à l'égalité de rémunération.

5.2 En pratique, des divergences importantes entre la RSE et le droit à l'égalité de rémunération

Pourtant, l'égalité de rémunération demeure aujourd'hui un sujet ignoré, sinon « tabou », dans un grand nombre d'initiatives de RSE. On assiste en fait à un processus en entonnoir: tous les programmes de RSE ne prennent pas en compte l'obligation de non-discrimination; ceux qui le font en se référant au genre sont encore moins nombreux et, parmi eux, seul un petit nombre se réfère au droit à l'égalité de rémunération. Enfin, chez ces derniers, les interprétations concrètes de ce droit sont très variables et, parfois, s'éloignent considérablement de l'exigence d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Chacun de ces aspects est développé ci-dessous.

²⁵ L'enquête a été effectuée auprès des 250 premières entreprises parmi les 500 listées dans le Global Fortune 500 ainsi qu'auprès des 100 premières entreprises de 16 pays industrialisés. La méthodologie détaillée se trouve dans KPMG 2005, p. 7.

²⁶ Les marchés émergents considérés recouvrent un large éventail de pays incluant l'Égypte, le Maroc, l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Brésil, la Chine, l'Inde, la Turquie, etc. Pour plus de détails voir OCDE 2005; p. 32.

Un premier point que l'on note lorsque l'on examine diverses initiatives de RSE est leur approche sélective des droits. Bien que la définition de la RSE semble ouvrir la voie à un vaste éventail de principes et de préoccupations d'ordre social directement inspirés des conventions internationales, la réalité nous montre que des priorités s'établissent selon le type d'initiatives ou l'organisme qui en est à l'origine. Comme le souligne Urminsky (2001), l'approche sélective d'un certain nombre de codes entraîne une application très inégale des droits fondamentaux au travail. En ce qui concerne les initiatives sur le lieu de travail, on note (BIT 2003b) que lorsqu'elles émanent uniquement d'entreprises privées, moins de 15% d'entre elles font référence à l'une ou l'autre des normes internationales du travail. Lorsqu'il s'agit d'initiatives plurilatérales, les pourcentages sont beaucoup plus élevés et atteignent 50% pour certaines conventions (C87 et C98). Quant aux initiatives en matière d'accréditation, de certification, de contrôle et d'inspection, elles sont aussi sélectives. Selon l'étude du BIT précitée, ces initiatives intègrent généralement certaines normes internationales du travail, mais l'importance qu'elles leur accordent est variable, notamment:

Lorsque sont à la fois prises en compte les normes du travail et les normes environnementales (...), les premières occupent rarement une place importante (BIT 2003b; 5).

Des études récentes indiquent toutefois que cette situation est en train de changer. Selon les résultats préliminaires d'une enquête effectuée, sous l'égide des Nations Unies, auprès des 500 premières entreprises du monde selon le classement de la revue Fortune:

Presque 8 sociétés sur 10 parmi celles qui ont répondu à ce jour²⁷ ont adopté un ensemble précis de principes ou de règles de gestion concernant les droits de l'homme; (...). La non-discrimination ainsi que la santé et la sécurité au travail en font partie dans pratiquement tous les cas (...). (Conseil économique et social 2006; 10)

Les trois-quarts des entreprises ont cité la Déclaration ou les conventions de l'OIT comme étant leurs instruments de référence en matière de droits de l'homme.

À un niveau plus fin, lorsque le principe de non discrimination est inclus dans la RSE, la référence au genre est limitée ou absente (Grosser et Moon 2005). Dans certains cas, les indicateurs relatifs à la RSE mentionnent uniquement l'objectif global de diversité de main-d'œuvre, sans distinguer entre les critères de cette diversité, notamment le genre. Dans le cas de la Global Reporting Initiative (2002), programme qui prend de plus en plus d'importance notamment dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies, la référence au genre est limitée. Les indicateurs de performance sociale comprennent des données sur la main-d'œuvre selon divers critères (pays, type de contrat de travail, travail à plein temps ou à temps partiel), mais n'exigent aucune donnée sur la répartition par sexe. Deux indicateurs ont trait à la diversité et à l'égalité de chances: le premier est une description des politiques d'égalité des chances sans préciser, là encore, les groupes visés; le second, le seul qui s'occupe du genre, porte sur la composition de la haute direction et du conseil d'administration. Un autre programme international, le Social Accountability 8000 Standard, initiative de certification sur le modèle ISO, inclut le principe de non-discrimination, mais ne donne aucune précision sur les critères correspondants.

²⁷ Au moment de la publication du rapport, 80 sociétés avaient répondu.

Grosser et Moon (2005) soulignent également que certains programmes de RSE qui incluent des indicateurs de performance selon le genre n'en tiennent pas compte par la suite pour établir le classement des entreprises en fonction de leur performance sociale. Alors que la lutte contre la discrimination selon le genre demeure un enjeu majeur dans un grand nombre de sociétés et que ses avancées sont très lentes, on constate, paradoxalement, qu'elle est considérée comme marginale dans des initiatives importantes de RSE.

Ce phénomène est encore amplifié lorsqu'il s'agit du droit à l'égalité de rémunération, qui semble occuper un rang inférieur dans l'ordre de priorité (BIT, 2003a). Des textes internationaux d'importance, tels que la Déclaration de l'OCDE (2000), reprennent les termes de la Convention 111 de l'OIT, soit l'exigence de non-discrimination dans l'emploi et dans la profession pour divers motifs (race, couleur, sexe, religion), mais ne font pas référence à la Convention 100 et à l'égalité de rémunération. Par ailleurs, on note qu'en matière de rémunération, les mentions les plus fréquentes dans les initiatives de RSE traitent de la nécessité d'une rémunération qui corresponde aux standards minimums locaux ou qui assure un niveau de vie décent. Par exemple, le Social Accountability 8000 Standard indique que la rémunération doit correspondre aux standards légaux et industriels (le cas échéant), et être suffisante pour répondre aux besoins de base. Cela est surprenant quand on sait que ce standard international a été conçu pour favoriser l'application des accords internationaux, notamment les conventions de l'OIT.

Selon Grosser et Moon (2005; 331), se référant à la liste des 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler (100 Best Companies to Work For'):

Whilst scores for 'fair pay' are given for the 10 top companies, information about equal pay, and whether equal pay reviews are carried out, is not provided.

Certains codes énoncent de façon générale le principe de l'égalité de rémunération mais ne font pas référence au principe de salaire égal pour un travail de valeur égale. Par exemple, en ce qui concerne la Table Ronde de Caux, au chapitre des salaires, on peut lire: éviter les pratiques discriminatoires et garantir une rémunération et des chances égales quel que soit le sexe, l'âge, la race ou la religion. D'autres proposent des indicateurs qui ne correspondent pas à l'objectif de la Convention 100. Par exemple, l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (2004) propose d'analyser la cause des écarts salariaux à partir d'indicateurs tels que:

- les effets de structure ou la présence de ségrégation professionnelle selon le sexe
- le temps partiel
- les congés de maternité
- l'individualisation des salaires
- le système de classification.

Sous ce dernier titre, deux dimensions sont mentionnées:

- le fait que beaucoup d'emplois féminins se trouvent dans les niveaux les plus bas des grilles de classification
- l'absence de passerelles de progression.

Ces indicateurs présentent certes un grand intérêt pour cerner plusieurs dimensions de l'inégalité selon le sexe, mais ils ne permettent pas de vérifier si les emplois de valeur égale reçoivent une rémunération égale.

Un très petit nombre d'initiatives traite explicitement de la question du salaire égal pour un travail de valeur égale, par exemple, le Danish Centre for Human Rights, qui demande si l'entreprise a une méthode pour s'assurer que la rémunération est basée sur des critères objectifs et si cette méthode est appliquée d'une façon non discriminatoire. Le Calvert's Women Principles (Calvert Special Report 2004), destiné aux entreprises désireuses de promouvoir spécifiquement l'égalité des femmes, se réfère également de façon appropriée au principe d'égalité de rémunération sans discrimination.

Le tableau d'ensemble qui se dégage correspond bien à l'analyse d'Urminsky (2001):

Among the codes reviewed, code drafters tended either to create their own definitions of labour practice targets ("self-definition") and/or refer to one or more of the following sources: national law, international labour standards and industry practice. Code provisions, which only used portions of ILO instruments in many cases changed the meaning or intentions of the instrument and qualified as self-definitions.

Un dernier point important est la question des rapports que font les entreprises au sujet de la RSE, à la demande d'organismes de vérification ou de contrôle auxquels elles adhèrent. Selon une étude du BIT (2003b), l'établissement de rapports sur la RSE est devenu une pratique relativement courante dans les entreprises. Or, l'examen des rapports des 100 plus importantes entreprises multinationales des pays de l'OCDE et des 50 plus importantes des pays en voie de développement indique l'absence totale d'indicateurs relatifs à l'égalité de rémunération (0%), alors que la santé et la sécurité (45,5%), la formation (43,7%), les salaires (36,2%), la non-discrimination et l'égalité des chances (30,5%) viennent en tête des sujets traités. Il est donc impossible de savoir si l'égalité de rémunération est ou non respectée dans les programmes de RSE. En Suède, la Commission de l'égalité des chances JamO a conduit une enquête auprès de 5 entreprises membres du Pacte Mondial des Nations Unies afin de déterminer dans quelle mesure elles avaient observé les exigences légales en matière d'égalité de rémunération. Le constat qui est fait indique que l'engagement envers les principes de la RSE est loin d'entraîner automatiquement le respect du principe d'égalité de rémunération:

To begin with, none of the examined enterprises could present a complete action plan for equal pay. One enterprise informed they were changing over to a new pay statistics system. A couple of the enterprises had an incomplete analysis of pay differentials and one had misunderstood the requirement to compare female-dominated work with non-female dominated work, and only compared male-dominated work. One enterprise did not include all the employees in the wage surveys and analysis, and some of them did not have a cost calculation in their action plan for equal pay (JamO 2005).

En conclusion de l'analyse présentée dans cette section, nous sommes amenés à conclure qu'à l'heure actuelle, la plupart des initiatives de RSE ne permettent pas de combler les lacunes ou de renforcer les législations relatives à l'égalité de rémunération. En fait, dans certains cas, les initiatives de RSE reprennent et amplifient l'ambiguïté des législations nationales en matière d'égalité de rémunération notée dans la section 2 de cette étude. À la question de savoir si la RSE peut aujourd'hui constituer *un appui à l'application défailante du droit à l'égalité de rémunération*, nous devons répondre par la négative et cela peut-être, justement, en raison de ces défaillances.

Cependant, si le cadre législatif devenait plus clair et directif, les initiatives de RSE pourraient avoir un rôle d'appoint non négligeable pour étendre et renforcer l'application du principe d'égalité salariale. Ce rôle serait encore plus efficace si l'on pouvait bien documenter et expliquer les bénéfices potentiels de la mise en oeuvre de l'égalité salariale, ainsi que le contenu des pratiques à adopter pour les maximiser.

Conclusion

Cette étude relative aux modèles de mise en œuvre de l'égalité de rémunération et aux coûts et bénéfices qui y sont associés nous a permis de faire plusieurs constats importants. Le premier est que la mise en application de l'égalité de rémunération dans les pays qui sont, dans une certaine mesure, à l'avant-garde du point de vue des législations nationales, est très variable, même lorsque certains d'entre eux sont soumis à un cadre commun en tant que membres de l'Union européenne. Les causes de la discrimination salariale ne sont pas toujours bien comprises et une confusion existe encore entre, d'une part, la portion de l'écart de rémunération attribuable aux caractéristiques de productivité des travailleuses – ou à celles des organisations ou des secteurs dans lesquels elles sont concentrées – et, d'autre part, la portion attribuable à la discrimination proprement dite dans les systèmes de rémunération. Par conséquent, les politiques mises en œuvre ne reposent pas toujours sur des indicateurs pertinents, et ne mènent pas nécessairement à l'élimination du problème.

A notre avis, il était essentiel d'établir à travers certains exemples une typologie des politiques nationales d'égalité de rémunération. Jusqu'ici, les analyses ont rarement pris en compte l'hétérogénéité des politiques qui se présentent toutes sous le label *égalité de rémunération entre femmes et hommes*.²⁸ Or, cela est indispensable si l'on veut réellement susciter des bénéfices nets et déterminer les conditions de leur réalisation.

Ainsi, nous avons défini trois modèles, qui ont été illustrés par les six pays sélectionnés. Le premier modèle (Canada, Suède) présente la méthodologie la mieux adaptée au problème de la discrimination salariale. Son évaluation est aussi relativement bien documentée. Le second modèle (Royaume-Uni, Pays-Bas) est moins systématique et structuré que le premier, et est axé essentiellement sur le processus. Il connaît un niveau relativement faible de conformité aux lois existantes. Le troisième modèle (France, Suisse) s'appuie sur des indicateurs d'inégalité et sur un processus amalgamant différentes causes des écarts salariaux; un des cas étudiés indique que la conformité des entreprises à la législation est très faible.

Un autre constat, qui n'est pas nouveau, est que, malgré les efforts des autorités publiques et des acteurs syndicaux, le respect des législations nationales d'égalité de rémunération par les entreprises est très variable. Il diminue nettement en passant du premier au second, puis au troisième modèle, en ce qui concerne la France. Dans le cas suisse, on vient de dépasser le stade des expériences pilotes et il est encore trop tôt pour connaître le degré d'application. Un des problèmes auquel se heurte l'évaluation est le fait que les rapports d'entreprises ne sont pas répandus. Ceux qui sont disponibles sont, dans plusieurs cas, peu documentés ou ambigus, ne permettant pas d'avoir un portrait complet de la situation.

La mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération semble ainsi défailante sous les aspects suivants:

- l'interprétation qui en est faite par les législations nationales;
- les méthodologies d'application préconisées;
- le respect des législations par les entreprises.

²⁸ Ce constat s'applique aussi aux politiques de gestion de la diversité.

En ce qui concerne les coûts et les bénéfices, on constate qu'ils découlent aussi bien du processus que des résultats. Le modèle susceptible d'entraîner les coûts et les bénéfices les plus importants et les plus variés est le modèle 1, qui est aussi le plus complet. Plusieurs de ces bénéfices ne sont pas immédiats et leur estimation en termes monétaires n'est pas facile. La plupart des coûts éventuels, en revanche, sont immédiats et facilement quantifiables en valeur monétaire. Coûts et bénéfices ne sont donc pas de même nature et ne se manifestent pas simultanément. Ceci pourrait expliquer en partie la réticence des employeurs à s'engager dans des programmes d'égalité de rémunération. Toutefois, on note que l'approche de la France, en principe la moins coûteuse tant en ce qui concerne le processus que les résultats, est aussi celle qui est la moins suivie. Ce résultat paradoxal suggère peut-être que les coûts ne sont pas nécessairement la variable la plus déterminante dans la décision des employeurs de se conformer ou non aux législations.

Le lien entre les programmes d'égalité de rémunération et l'augmentation de la productivité est très indirect et difficile à mesurer de façon rigoureuse. Cependant, l'impact positif consécutif à l'examen en profondeur des pratiques de gestion des ressources humaines et à leur révision est fortement confirmé par de nombreuses enquêtes et études de cas. Une gestion améliorée ne peut qu'avoir un effet bénéfique sur le fonctionnement de l'entreprise, même si cet effet est difficile à quantifier.

L'objectif d'une maximisation des bénéfices et d'une minimisation des coûts autres que les ajustements d'équité salariale exige d'observer un certain nombre de bonnes pratiques. Leur importance est soulignée par leur inclusion totale ou partielle dans certaines des lois examinées. La plupart d'entre elles sont du ressort des entreprises, qui peuvent adapter leurs modalités d'application à leur propre contexte. Une autre *bonne pratique* essentielle, qui se retrouve dans certains des pays examinés, est la présence d'une Commission gouvernementale, dotée de ressources suffisantes pour assumer plusieurs fonctions: information, formation, surveillance, résolution des conflits, etc.

Par ailleurs, nous avons voulu examiner une approche de plus en plus répandue, celle de la responsabilité sociale des entreprises. Notre analyse nous amène à conclure qu'aujourd'hui les initiatives de RSE reprennent et amplifient l'ambiguïté des législations nationales en matière d'égalité de rémunération et ne peuvent donc contribuer à les renforcer. Elles pourraient toutefois jouer un rôle d'appoint significatif lorsque le cadre législatif deviendra plus clair et plus précis.

L'analyse faite dans ce document nous amène à formuler principalement deux recommandations majeures.

La première, qui découle de la grande hétérogénéité des approches, porte sur la nécessité d'élaborer des guides détaillés sur la mise en application de la Convention 100. Le développement d'un cadre de référence dont pourraient s'inspirer les législations nationales devrait inclure, tant des mesures d'égalité des chances (révision des pratiques discriminatoires), que des mesures d'égalité de résultats (élimination des écarts salariaux discriminatoires). Il devrait offrir une méthodologie axée sur les éléments clés que sont l'évaluation des emplois, l'estimation des écarts salariaux entre emplois de même valeur et les ajustements qui doivent en découler. Des variantes adaptées à diverses situations, notamment aux caractéristiques et aux besoins des PME, devraient aussi être développées. Il serait important d'établir un consensus autour des approches et des méthodologies les plus susceptibles d'enrayer la discrimination salariale.

La seconde recommandation a trait à la nécessité d'avoir des législations proactives contraignantes dans ce domaine. Les nombreuses expériences nationales en matière d'égalité de rémunération indiquent que les lois dans ce domaine, pour être efficaces, doivent avoir un caractère obligatoire, comme c'est le cas pour les pays appartenant au modèle 1. Ce type de loi va de pair avec des exigences précises et détaillées qui facilitent l'application et assurent de meilleurs résultats. C'est la voie qu'examinent aujourd'hui certains pays, tels que le Royaume-Uni, qui ont d'abord commencé par adopter une approche volontariste.

On peut se demander alors si, dans le cas où les lois sont contraignantes, une analyse coûts-bénéfices est nécessaire ou même utile. La réponse est positive et elle tient au fait que, quel que soit le contenu des lois ou le degré de contrainte qu'elles présentent, les entreprises auront toujours la latitude de les interpréter avec plus ou moins de rigueur. Cela est particulièrement vrai dans le cas de lois socio-économiques complexes comme celles qui régissent l'égalité de rémunération. La prise de conscience de la rentabilité de cet exercice peut jouer un rôle essentiel: celui d'inciter les responsables à adopter une démarche qui garantira au mieux le respect du droit fondamental à l'égalité de rémunération pour les travailleuses. Ce droit ne doit pas être *marchandisé*, mais son application peut être dynamisée par la possibilité pour les entreprises d'en retirer des bénéfices.

Bibliographie

- Achin, Catherine; Meda, Dominique; Wierink, Marie. 2004. *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. Paris.
- Adams, Lorna; Carter, Katie; Schäfer, Stefan. 2006. *Equal pay reviews survey 2005*. Manchester (U.K.): Equal Opportunities Commission.
- Aebischer Christina et Natalie Imboden. 2005. *Le travail est fait, le salaire est au rabais - égalité des salaires maintenant!* Union syndicale suisse. Berne.
- Ames, Linda J. 1995. *Fixing women's Wages: the Effectiveness of Comparable Worth Policies*. Industrial and Labor Relations Review. 48, 4.
- Anker, Richard. 1997. *Ségrégation professionnelle hommes et femmes: les théories en présence*. Revue internationale du travail. 136, 3.
- Arabsheibani, G R. 2000. *Male-Female Earnings Differentials among the Highly Educated Egyptians*. Education Economics, Vol. 8, No. 2, pp. 129-138.
- Arabsheibani G. R. and Manfor L. 2002. *From Farashia to military uniform: Male-female wage differentials in Libya*. Economic Development and Cultural Change, Vol. 50, No.4, pp. 1007-1019.
- Avebury Research & consulting Ltd. 1991. *What works. Experiences with implementation of the pay equity legislation – Final report*. Toronto (Canada), Pay equity office.
- Barrington, Linda; Troske, Kenneth R. 2001. *Workforce diversity and productivity: An analysis of employer-employee matched data*. New York, The Conference Board.
- Benschop, Y. 2001. *Pride, Prejudice and Performance: relations between HRM, Diversity and Performance*. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 12 (7), 1166-1181.
- Berg, Anita. 2004. *EIRO comparative study on gender equality plans at the workplace – the case of Sweden*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bibby, Andrew. 2005. *Checking your pay online: Feeling underpaid? Check “wage indicator”!*, World of work magazine, no. 53.
- Bilson, Beth, Chicha, Marie-Thérèse et Scott MacCrimmon. 2004. *L'équité salariale: une nouvelle approche à un droit fondamental*. Rapport final du Groupe de travail sur l'équité salariale. Ottawa.
- Bisschop, Siebrand. 2004. “Equal pay for work of equal value: the role of job evaluation schemes”, in Janet Cormak, ed. *Towards the uniform and dynamic implementation of EU anti-discrimination legislation: the role of specialised bodies*. Dutch Equal treatment commission.
- Boivin, Louise. 2002. *La mise en oeuvre de l'équité salariale dans les petites et moyennes entreprises*. Ottawa, Groupe de travail sur l'équité salariale.
- Bureau international du travail. 2001. *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Genève.

Bureau international du travail. 2003a. *L'heure de l'égalité au travail. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Genève.

Bureau international du travail. 2003b. *Note d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail*. GB.288/WP/SDG/3 Genève.

Bureau international du travail. 2006. *Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises*. GB.295/MNE/2 /1. Genève.

Calvert Special Report. 2004. *Calvert Women's Principles*. Calvert Group Ltd.

Campbell, John L. 2006. *Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility*. American Behavioral Scientist. Vol. 49, no. 7. 925-938.

Canadian Facts. 1993. *Outcomes of pay equity for organizations employing 50-99 employees in Ontario*. Toronto, Policy and research branch of the Pay Equity Office.

Canadian Facts. 1992. *Outcomes of pay equity for organizations employing 100 to 499 employees in Ontario – volume I and II*. Toronto, Policy and research branch of the Pay Equity Office.

Caparros Ruiz, A., Navarro Gomez, M. L., and Rueda Narvaez, M. F. 2004. *Gender Wage Gaps and Job Mobility in Spain*. International Journal of Manpower, Vol. 25, No. 3-4, pp. 264-278.

Carrel, Bernard. 2001. *Evalfri: et s'il vous prend l'envie de recourir*. Services publics. No. 12. 6 juillet

Carrel, Bernard. 2003. *Evalfri ne fait pas que des heureux*. Services publics. No. 5. 21 mars.

Centre for Strategy & Evaluation Services. 2003. *Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise*. Rapport final. N° de catalogue: KE-55-03-899-FR-N.

Charest, Éric. 2002. *Les comités sectoriels d'équité salariale au Québec en vertu du chapitre III de la Loi sur l'équité salariale: recension et portrait des principales initiatives sectorielles*. Ottawa, Groupe de travail sur l'équité salariale.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.

Chicha, Marie-Thérèse. 2002. *L'adoption et la mise en œuvre de la Loi québécoise sur l'équité salariale: l'existence d'un double standard*. Lien social et politiques. No. 47, pp. 85-95

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*. Rapport de recherche. Montréal.

Clifton, Thomas, J; Shepard, Edward. 2004. *Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model*. International Journal of Manpower, Vol. 25, No. 8, pp. 714-728.

Colclough, Christina Jayne. 2004 . *Gender equality plans at the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Commission de l'équité salariale. 2002. *L'équité salariale: un poids une mesure*. Québec (Canada), Commission de l'équité salariale.

Commission de l'équité salariale. 2003. *État de l'avancement des travaux relatifs à l'équité salariale dans les entreprises de 10 salariés et plus*. Rapport d'étude. Québec (Canada).

Commission des communautés européennes. 2001. *Livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises»*. COM(2001)366 Final. Bruxelles.

Commission des Communautés européennes. 2006. Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au comité des régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Bruxelles. COM (2006) 71 final.

Commission des communautés européennes. 2006. *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*. Communication de la Commission. COM (2006) 136 final.

Conseil économique et social. 2006. *Rapport intérimaire du Représentant spécial du secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises*. Nations Unies. E/CN.4/2006/97

Cormak, Janet. 2004. *Towards the uniform and dynamic implementation of EU anti-discrimination legislation: the role of specialised bodies*. Dutch Equal Treatment Commission.

Cox, T. 2001. *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

DABO 2001a. Discrimination - Free Job Evaluation and Organization. Project concept. <http://members.magnet.at/bannert1/eng/frm/evmfrpk.htm>

DABO 2001b. Discrimination - Free Job Evaluation and Organization. .Examples. . <http://members.magnet.at/bannert1/eng/frm/evmfrpb.htm>

Danish Centre for Human Rights. *Human Rights Compliance Assessment. Quick Check*. Human Rights and Business project. Copenhagen. . <http://www.humanrightsbusiness.org>.

Démurger, S., Fournier, M., and Chen, Y. 2005. *The Evolution of Gender Earnings Gaps and Discrimination in Urban China: 1988-1995*. Reasearch paper, Hong Kong Institute of Economics and Business Strategy.

Department of Trade and Industry. 2004. *Full regulatory impact assessment: Equal value tribunal cases*. London, Department of Trade and Industry.

Dickens, Linda. 1999. *Beyond the Business case: a three-pronged Approach to equality Action*. Human resource management Journal. 9, 1. 9-19.

Dierx, Janny. 2002. *Equal pay in Dutch legislation and the experiences of the equal treatment Commission*. Equal Pay Conference. Federal Ministry for Family Affaires, Senior Citizens, Women and Youth. 2002. Berlin.

Dierx, Janny; Brons, Edith; Bisschop, Siebrand. 2004. Janet Cormak "Equal pay: Experiences of the equal treatment commission", in Janet Cormak,, ed. *Towards the*

uniform and dynamic implementation of EU anti-discrimination legislation: the role of specialised bodies. Dutch Equal treatment commission.

DiGiacomo, Gordon. 2002. *The Canadian museum of nature: A case study in pay equity implementation.* Ottawa, Pay Equity Task Force.

DiGiacomo, Gordon. 2002. *Case study X: Pay equity implementation at a medium-sized, private, not-for-profit organization.* Ottawa, Pay Equity Task Force.

DIMIA. *The business case for diversity management.* DIMIA & Australian Centre for International Business. Melbourne.

Drolet, M. 2002. *Can the Workplace Explain Canadian Gender Pay Differentials?* Canadian Public Policy – Analyse de politiques, Vol. 28, numéro spécial 1, p. S41-S63.

Dufourcq, Elisabeth. 2004. *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises.* Inspection générale des affaires sociales et DARES. Paris.

Dunlop, Margaret. 2003. *The St. Lawrence Seaway management corporation: A case study in pay equity implementation.* Pay Equity Task Force.

Ely, R. J., et D. A. Thomas 2001. *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes.* Administrative Science Quarterly, Vol. 46, 229-273.

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay.* EOC. London.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit- Guidance Notes.* EOC. London. <http://www.eoc.org.uk>. Téléchargé, le 27 mars 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide- Job evaluation Schemes Free of Sex Bias.* EOC. London. <http://www.eoc.org.uk>. Téléchargé le 31 août 2005.

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices.* EOC.

Equal Opportunities Commission. 2005. *Equal pay summit.* Post summit report. London, EOC.

Equal Opportunities Commission. 2006. *Press release.* January, 27.

Eyraud, François. 1993. *Equal Pay Protection in Industrialised Market Economies: in Search of Greater Effectiveness.* ILO. Geneva.

FABA 2001 project FABA – Fair Job Assessment:
http://members.magnet.at/bannert1/eng/frm/fabaall_eng.htm 23/06/06.

Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. 2002. *Equal Pay conference.* Berlin.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2002. *300 jours plus tard: les PME et l'équité salariale.* Montréal, FCEI.

FEDERE 2004a. *Développement durable et stratégie d'entreprise.* Novethic.

FEDERE 2004b. *Développement durable et performance financière.* Novethic.

-
- Garcia-Aracil, A., and Winter, C. 2006. *Gender and ethnicity differentials in school attainment and labor market earnings in Ecuador*. World Development, Vol. 34, No. 2, pp. 289-307.
- Gartner, Hermann and Rässler, Susanne. 2005. *Analyzing the Changing Gender Wage Gap based on Multiply Imputed Right Censored Wages*. IAB Discussion Paper No. 5/2005. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Germany).
- Gerry, C. J., Kim, B.-Y. et Li, C. A. 2004. *The Gender Wage Gap and Wage Arrears in Russia: Evidence from the RLMS*. Journal of Population Economics, Vol. 17, No. 2, pp. 267-288.
- Giddings, L. A. 2002. *Changes in gender earnings differentials in Bulgaria's transition to a mixed-market economy*. Eastern Economic Journal, Vol. 28, No. 4, 481-497.
- Global Reporting Initiative. 2002. *Sustainability Reporting Guidelines*. Boston.
- Grajek, Michal. 2001. *Gender Pay Gap in Poland*. Discussion Papers: Forschungsschwerpunkt Markt und Politische Ökonomie, Humboldt University (Germany), Warsaw University (Poland) and WZB.
- Grimshaw, Damian and Jill Rubery. 2001. *The Gender Pay Gap: a Research Review*. Equal Opportunities Commission. Manchester.
- Grosser, Kate; Moon, Jeremy. 2005. *Gender Mainstreaming and Corporate Social responsibility: Reporting Workplace Issues*. Journal of Business Ethics. 62:327-340.
- Grün, C. 2004. *Direct and Indirect Gender Discrimination in the South African Labour Market*. International Journal of Manpower, Vol. 25, No. 3/4, pp. 321-342.
- Grünell, Marianne. 2004. *EIRO comparative study on gender equality plans at the workplace – the case of the Netherlands*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gunderson, Morley. 2006. *Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be?*. Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1-21
- Gupta, Nabanita Datta, and Rothstein, Donna S. 2001. *The Impact of Worker and Establishment-level Characteristics on Male-Female Wage Differentials: Evidence from Danish Matched Employee-Employer Data*. BLS Working Papers No. 347. U.S. Department of Labor: Bureau of Labor Statistics.
- Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme. A case study: the local government (NJC) Job Evaluation Scheme*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.2002. Equal Pay conference. Berlin.
- Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. *FACTsheet –Wage differences*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.2002. Equal Pay conference. Berlin.
- Hossain, M. A., and Tisdell, C. A. 2005. *Closing the Gender Gap in Bangladesh: Inequality in Education, Employment and Earnings*. International Journal of Social Economics, Vol. 32, No. 5, pp. 439-453.
- Hürzeler, Cornelia. 2006. *Analyse coûts-benefices d'une politique d'entreprise favorable à la famille*. Beruf und Familie. Zurich.

-
- Institut de la statistique du Québec. 2005. *Étude sur les ajustements relatifs à l'équité salariale*. Québec.
- Institute for social research. 1994. *Pay equity survey of private-sector organizations employing 10-49 employees in Ontario – volume 1*. Toronto, Institute for Social Research, York University.
- JamO. 2003a. *European project on equal pay. Final report*. Stockholm.
- JamO. 2003b. *European project on equal pay. Best practices*. Stockholm.
- JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.
- Jérôme-Forget, Monique. 2006. *Équité salariale – conclusion d'une entente historique avec les employés des réseaux de la santé et de l'éducation: 95% des femmes toucheront des correctifs salariaux*. Communiqué de presse. 20 juin.
- Katz, Christian et Christof Baitsch 1996. *L'égalité des salaires en pratique*. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg éditeur. Genève.
- Kay, Patricia J. 1999. *The non-economic impacts of pay equity adjustments: employee attitudes and behaviours*. Ph.D. Thesis. Center for Industrial Relations. University of Toronto.
- KPMG (2005) *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*.
- Landrieux-Kartochian, Sophie. 2004. *La contribution des femmes à la performance: une revue de la littérature*. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. Paris.
- Lanquetin, Marie-Thérèse 2006. *L'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes, réalisée en cinq ans?* Droit social. No.6, Juin. 624-635.
- Laufer, Jacqueline et Rachel Silvera. 2006. *Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle*. Regards sur l'actualité. No. 317. janvier. La documentation française. Paris.
- Lemière, Séverine. 2006. *Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable*. Travail, genre et société. No. 15. avril. 83-99.
- Liu, A.Y.C. 2004. *Gender Wage Gap in Vietnam: 1993 to 1998*. Journal of Comparative Economics, Vol. 32, No. 3, pp. 586-96.
- Marry, Catherine et Rachel Silvera. 2005. *Genre et salaire: histoire de la question en sociologie et en économie*. Communication aux journées du GDR Économie et Sociologie et du LEST: «les approches du marché du travail». 29-30 septembre. Aix-en-Provence.
- Mc Donald, J.A. and R.J. Thornton. 1998. *Private-Sector Experience with Pay Equity in Ontario*. Canadian Public Policy-Analyse de politiques. Vol. 24, No. 2.
- Meilland, Christèle. 2004. *EIRO comparative study on gender equality plans at the workplace – the case of France*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Meng, Xin. 2004. *Gender Earnings Gap: The Role of Firm Specific Effects*. Labour Economics, Vol. 11, pp. 555-573.

-
- Monk-Turner, E. and Turner, C. 2004. *The Gender Wage Gap in South Korea: How Much Has Changed in 10 Years?* Journal of Asian Economics, Vol. 15, No. 2, pp. 415-424.
- Neathey, Fiona et al. 2005. *Equal pay reviews in practice*. Institute for employment studies. Working paper series. No. 33. Equal Opportunities Commission. Manchester.
- Nergaard, Kristine and Soumeli, Eva. 2002. *Gender equal Pay in Europe*. European Foundation for the improvement of living and working conditions. Dublin.
- Neuman, S. and Oaxaca, R. L. 2003. *Gender versus Ethnic Wage Differentials among Professionals: Evidence from Israel*. Annales d'Économie et de Statistique, No. 71-72, Special Issue, pp. 267-292.
- Norwegian Centre for Gender Equality. 2002. *Towards a closing of the gender pay gap*. Conference report: European transnational Conference, Oslo (Norway), 18-19 November 2002.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE). 2003. *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?* Paris, ORSE.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE). 2004. *Répertoire des pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises*. Paris.
- O'Connell, Philip.J; Russell, Helen. 2005. *Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working arrangements and the Quality of Work*. Economic and social research Institute. The Equality Authority. Dublin.
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec (ORHRI). 2001. *Sondage CROP-ORHRI sur l'état de la réalisation de l'équité salariale*. Montréal, ORHRI.
- OCDE. 2000. *La déclaration et les décisions de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales: Textes de base*. Paris. 16 novembre.
- OCDE 2005. *Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies*. A fact finding study, working paper on international investment. No. 2005/3.
- Osterberger, Karl. 2002. *Strategies for implementing equal pay*. Equal Pay conference. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.2002. Berlin.
- Parker, Jane. 2004. *EIRO comparative study on gender equality plans at the workplace – the case of the UK*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pay Equity Guide. 1989. *Four critical steps to posting your pay equity plan*. Pay Equity Guide, Vol. 2, No. 3.
- Pérotin, Virginie; Robinson, Andrew. 2000. *Employees participation and equal opportunities practices: productivity effect and potential complementarities*. British Journal of Industrial Relations., Vol. 34, No. 4 (December), pp. 557-583.
- Pérotin, Virginie; Robinson, Andrew; Loundes, Joanne. 2003. *Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises: étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni*, Revue Internationale du Travail Vol. 142, No. 4, pp. 511-546.

Pillinger, Jane. 2004. *Closing the wage gap*. European Federation of Public Service (EPSU) and Public Service International (PSI).

Preston, A. C. 2000. *Female Earnings in Australia: An Analysis of 1991 Census Data*. Australian Bulletin of Labour, Vol. 26, No. 1. pp 38-58.

Public Services International. *Pay Equity Now!* Public Services International Newsletter. Diverses parutions.

Quality Associates International. *Social Accountability 8000 Standard*. www.quality-one.com.

Ranftl, Edeltraut. 2002. *Non-discriminatory job evaluation and organisation as applied in the DABO project*. Equal Pay conference. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. 2002. Berlin.

Read, Jean M. 1996. *Review of the pay equity act*. Toronto, Ministry of Labour.

Rubery, Jill, Grimshaw, Damian and Hugo Figueiredo. 2005. *How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy*. Industrial Relations Journal. 36-8.

SPR Associates. 1991. *Une évaluation de l'équité salariale en Ontario: la première année*. Toronto.

Strub, Silvia. 2004. *Contrôle du respect de l'égalité de salaire entre femmes et hommes dans les marchés publics de la Confédération: rapport sur la phase-pilote*. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) et Commission des achats de la Confédération (CAC). Berne.

Strub, Silvia. 2005. *Approche méthodologique relative au contrôle de l'égalité salariale entre femmes et hommes dans les marchés publics de la Confédération*. BASS. Berne.

Table ronde de CAUX. *Principes pour la conduite des affaires*. <http://www.cauxroundtable.org/principles.html>.

Tomei, Manuela. 2006. *Promoting Pay Equity in the Tourism Sector in Portugal: An EQUAL Project*. Paper presented at the Pay Equity Forum. ILO. Geneva.

UN Global Compact. *Divers documents*. www.unglobalcompact.org.

Urminsky, Michael. 2001. *Self-regulation in the workplace: Codes of conduct, social labeling and socially responsible investment*. ILO. Geneva.

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. *The wage you are entitled to! Equal pay for men and women –checklist*. Equal pay conference. Federal Ministry for Family affairs, Senior citizens, Women and Youth. Berlin.

Veldman, Albertine G. 2004. *Strengthening the effects of community equal pay legislation, or why the established equal pay standards have little impact on the pay gap in the EU labour market*.

Weiner, Nan and Gunderson, Morley. 1990. *Pay Equity: Issues, Options and Experiences*. Toronto. Butterworth.

Williams, K. Y. and C. A. O'Reilly. 1998. *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 years of Research*. Research in Organizational Behavior, Vol. 20, 77-140.

Wilson, Trevor. 1997. *Diversity at work: The business case for equity*. Toronto (Canada), John Wiley & Sons.

Wright, Peter; Ferris, Stephen P.; Hiller, Janine S.; Kroll, Mark. 1995. *Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation*. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1 (February), pp. 272-287.

Documents de travail du programme de la Déclaration

- No. 1 Bonded Labour in Pakistan, by Aly Ercelawn and Muhammad Nauman, June 2001.
- No. 2 A Perspective Plan to Eliminate Forced Labour in India, by L. Mishra, July 2001.
- No. 3 Défis et opportunités pour la Déclaration au Bénin, by Bertin C. Amoussou, August 2001.
- No. 4 Défis et opportunités pour la Déclaration au Niger: Identification des obstacles à la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et propositions et solutions au Niger, by Moussa Oumanou, August 2001.
- No. 5 Égalité de rémunération au Mali, by Dominique Meurs, August 2001.
- No. 6 Défis et opportunités pour la Déclaration au Burkina Faso, by Seydou Konate, September 2001.
- No. 7 Child Labour in the Russian Federation, by Svetlana Stephenson, June 2002.
- No. 8 Intersecting risks: HIV/AIDS and Child Labour, by Bill Rau, June 2002.
- No. 9 Los principios y derechos fundamentales en el trabajo: su valor, su viabilidad, su incidencia y su importancia como elementos de progreso económico y de justicia social, de María Luz Vega Ruiz y Daniel Martínez, Julio 2002.
- No. 10 The Links between Collective Bargaining and Equality, by Adelle Blackett and Colleen Sheppard, September 2002.
- No. 11 Annotated bibliography on forced/bonded labour in India, by Dr. L. Mishra, December 2002.
- No. 12 Minimum wages and pay equity in Latin America, by Damian Grimshaw and Marcela Miozzo, March 2003.
- No. 13 Gaps in basic workers' rights: Measuring international adherence to and implementation of the Organization's values with public ILO data, by W. R. Böhning, May 2003.
- No. 14 Equal Opportunities Practices and Enterprises Performance: An investigation on Australian and British Data, by Prof. V. Pérotin, Dr. A. Robinson and Dr. J. Loundes, July 2003.
- No. 15 Freedom of Association and Collective Bargaining, a study of Indonesian experience 1998-2003, by Patrick Quinn, September 2003.
- No. 16 Gender-based occupational segregation in the 1990s, by Richard Anker, Helinä Melkas and Ailsa Korten, September 2003.
- No. 17 Normalized and Disaggregated Gaps in Basic Workers' Rights, by W.R. Böhning, November 2003.
- No. 18 Forced Labour: Definition, Indicators and Measurement, by Kanchana Ruwanpura & Pallavi Rai, March 2004.

-
- No. 19 Pay equity, minimum wage and equality at work: theoretical framework and empirical evidence, by Jill Rubery, November 2003.
- No. 20 A rapid assessment of bonded labour in Pakistan's mining sector, by Ahmad Salim, March 2004.
- No. 21 A rapid assessment of bonded labour in hazardous industries in Pakistan: glass bangles, tanneries and construction, by the Collective for Social Science Research in Karachi, March 2004.
- No. 22 A rapid assessment of bonded labour in domestic work and begging in Pakistan, by the Collective for Social Science Research in Karachi, March 2004.
- No. 23 A rapid assessment of bonded labour in the carpet industry of Pakistan, by Zafar Mueen Nasir, March 2004.
- No. 24 Unfree labour in Pakistan – work, debt and bondage in brick kilns in Pakistan, by the Pakistan Institute of Labour Education & Research, March 2004.
- No. 25 Bonded labour in agriculture: a rapid assessment in Punjab and North West Frontier Province, Pakistan, by G.M. Arif, March 2004.
- No. 26 Bonded labour in agriculture: a rapid assessment in Sindh and Balochistan, Pakistan, by Maliha H. Hussein, Abdul Razzaq Saleemi, Saira Malik and Shazreh Hussain, March 2004.
- No. 27 Las desigualdades étnicas y de género en el mercado de trabajo de Guatemala, de Pablo Sauma, March 2004.
- No. 28 Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva en América Latina: el desarrollo práctico de un principio fundamental, de Maria Luz Vega-Ruiz, April 2004.
- No. 31 Human trafficking in Europe: an Economic Perspective, by Gijsbert Van Liemt, June 2004.
- No. 32 Chinese migrants and forced labour in Europe, by Gao Yun, August 2004 (English, French & Chinese version).
- No. 33 Trafficking of migrant workers from Romania: issues of labour and sexual exploitation, by Catalin Ghinararu & Mariska N.J. van der Linden, September 2004.
- No. 35 Metodología para estimar el costo laboral por sex, de Laís Abramo, Silvia Berger, Héctor Szretter y Rosalba Todaro, September 2004.
- No. 36 The social status of workers from Tajikistan in the construction industry in Russia, February 2006.
- No. 37 Trafficking of migrant workers from Albania: issues of labour and sexual exploitation, by Sarah Stephens & Mariska van der Linden, in cooperation with the International Catholic Migration Commission & the Centre for Refugee and Migration Studies, November 2005.

-
- No. 38 Forced labour outcomes of migration from Moldova: rapid assessment, by Eduard Mihailov, Mariska N.J. van der Linden & Shivaun Scanlan, in cooperation with the International Centre for Women's Rights Protection and Promotion, November 2005.
- No. 39 Trafficking of migrant workers from Ukraine: Issues of labour and sexual exploitation, by Tetyana Kiryan & Mariska N.J. van der Linden, September 2005.
- No. 40 El Trabajo Forzoso en la Extracción de la Madera en la Amazonía Peruana, de Eduardo Bedoya Garland y Alvaro Bedoya Silva-Santisteban, March 2005.
- No. 41 Enganche y Servidumbre por Deudas en Bolivia, de Eduardo Bedoya Garland y Alvaro Bedoya Silva-Santisteban, March 2005.
- No. 42 Forced Labour and Human Trafficking: estimating the profits, by Patrick Belser, March 2005
- No. 43 Bonded Labour in India: its incidence and pattern, by Ravi S. Srivastava, June 2005.
- No. 44 Affirmative Action for Racial Equality: features, impact and challenges, by Manuela Tomei, May 2005.
- No. 45 Servidumbre por deudas y marginación en el chaco de Paraguay, de Alvaro Bedoya Silva-Santisteban y Eduardo Bedoya Garland, Julio 2005.
- No. 46 La discriminación en los procesos de selección de personal de Patricia Vera Rojas, Septiembre 2005.
- No. 47 Collective bargaining and gender equality in Latin America: a comparative analysis, by Laís Abramo and Marta Rangel, May 2006.
- No. 48 Legal Aspects of Trafficking for Forced Labour Purposes in Europe, by Rohit Malpani, April 2006.
- No. 49 Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération: modèles et impacts, par Marie-Thérèse Chicha, septembre 2006