

## *L'équité salariale : pour un atterrissage en douceur*

*Une expérience d'environ 150 programmes d'équité salariale nous permet de comprendre comment une entreprise parvient à atterrir en douceur au terme d'un voyage le plus paisible possible.*

### **INTRODUCTION**

Déjà presque un an depuis la date limite pour implanter le premier ajustement d'équité salariale. La plupart des grandes entreprises ont complété leur programme d'équité salariale ou ont, à tout le moins, entrepris des démarches. Les plus petites, par contre, semblent plus hésitantes à se conformer à la loi.

Au cours des dernières années, nous avons souvent constaté que plusieurs employeurs anticipent des difficultés à l'égard de l'implantation d'un programme d'équité salariale.

Quoique légitimes, elles sont souvent sans fondement puisqu'il est généralement possible de les aplanir de façon satisfaisante.

Après avoir contribué à l'implantation d'environ 150 programmes d'équité salariale, nous présentons ici ce qui, selon nous, peut aider une entreprise à atterrir en douceur au terme d'un voyage le plus paisible possible.

Nous nous interrogerons aussi sur les impacts de la loi dans le futur.

### **UN VOYAGE BIEN PLUS PAISIBLE QU'ON POURRAIT PENSER**

#### **Un bon plan de vol**

Notre expérience démontre que le succès repose d'abord sur la justesse des choix préliminaires de l'entreprise. Avant d'entreprendre quoi que ce soit, il faut répondre à la question suivante: « comment saisir les meilleures opportunités offertes par l'implantation d'un programme d'équité salariale? »

Dans la plupart des dossiers auxquels nous travaillons, les entreprises saisissent l'occasion pour établir un premier programme de gestion des salaires ou valider leur programme existant. Cela permet d'inscrire l'équité salariale à l'intérieur d'une préoccupation plus large d'équité interne, c'est-à-dire un système qui rémunère justement les personnes sans égard à leur sexe ou à tout autre facteur non relié à leur contribution réelle. Ces entreprises peuvent alors constater et corriger la rémunération inappropriée de certains emplois, tout en respectant la loi.

La participation des cadres et des employés dans le processus d'implantation de l'équité salariale

présente aussi des avantages. Évidemment, dans les entreprises de plus de 100 employés, la constitution d'un comité est le mécanisme privilégié de participation. Mais, qu'il y ait un comité ou non, on doit s'interroger sur la pertinence d'associer le personnel en vue de l'informer et d'obtenir son adhésion aux résultats qui lui seront communiqués. Dans plusieurs cas où un comité n'est pas requis par la loi, les entreprises choisissent d'associer leurs cadres et leurs employés en leur demandant par exemple de répondre au questionnaire d'évaluation des emplois.

Un enjeu de taille concerne la divulgation des informations relatives aux salaires. Dans les groupes syndiqués, le fait que les échelles salariales soient publiques ne causent aucun problème quant à la confidentialité ; en ce qui concerne les employés cadres et non syndiqués, ces informations sont généralement tenues confidentielles. Leur diffusion est restreinte aux seules personnes qui prennent des décisions dans leur gestion. Dans le cadre de l'implantation d'un programme d'équité salariale, les intervenants responsables d'estimer les écarts

salariaux doivent disposer d'informations salariales. Celles-ci peuvent toutefois être de nature générale afin de protéger la confidentialité des renseignements individuels.

### **Évaluer les conditions de vol**

Les turbulences surviennent habituellement dans les situations où il existe déjà des difficultés importantes au chapitre des relations avec les employés ou encore, quand le contexte d'affaires est peu favorable à l'entreprise et engendre de l'incertitude.

Après avoir bien évalué les risques associés aux tensions et à l'incertitude, l'entreprise s'efforce habituellement de bien faire comprendre à ses employés les enjeux de la loi et ainsi les distinguer clairement des irritants qu'elle ne peut aplanir.

### **Une bonne navigation**

Parmi les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé, celles qui ont obtenu le plus de succès sont celles qui n'ont jamais relâché leur vigilance et ont rigoureusement suivi leur plan de vol.

Les pièges sont nombreux et les risques sont grands. Parmi les plus importants, notons le fait que la plupart des intervenants dans un tel projet ont souvent peu d'expérience en évaluation d'emplois et en gestion des salaires. Sans un bon système d'évaluation et un bon encadrement, il est facile de dévier de sa route.

### **Atterrissage en douceur**

L'essentiel de la démarche est d'obtenir des résultats réellement équitables. Qu'il y ait iniquité ou non, on cherchera à s'appuyer sur une évaluation complète et objective de la situation.

L'atterrissage en douceur est réussi lorsqu'on parvient à communiquer les résultats aux employés de façon crédible, en effaçant tout

doute dans leur esprit quant à l'équité du processus.

### **Une envolée économique**

Les coûts associés à l'équité salariale sont généralement moins importants qu'anticipés et sont constitués de trois ordres : les rajustements salariaux, le temps des intervenants de l'entreprise et les frais de services conseils externes.

Dans la majorité des 150 programmes d'équité salariale auxquels nous avons travaillé à ce jour, les rajustements aux salaires ont été de moins de 1,5 % de la masse salariale. Ce qui représente moins de 0,3 % par année lorsque l'entreprise choisit de bénéficier du plein étalement autorisé par la loi.

Le temps requis de la part des intervenants internes varie de façon significative selon la taille de l'entreprise, l'approche suivie et son degré de syndicalisation. Le projet peut exiger de quelques dizaines à quelques centaines d'heures. Certains cas exigent même des milliers d'heures en raison souvent du manque de confiance des syndicats. À l'autre extrême, nous avons travaillé avec une entreprise comptant une cinquantaine d'employés, où le président y a consacré une dizaine d'heures et son contrôleur, à peine 2 heures, sur une période de 6 semaines.

Finalement, le troisième élément de coût est constitué des frais de services conseils externes. Dans la très grande majorité des cas, ces frais ont touché à la fois l'équité salariale, l'équité interne et la mise au point des programmes de gestion des salaires. Selon notre expérience, ceux-ci varient entre 1 500 \$ et 18 000 \$ typiquement par programme d'équité et de gestion des salaires. En pourcentage de la masse salariale, ceux-ci représentent habituellement moins de 0,2 % et ne sont pas récurrents.

## **MAINTENIR LE CAP...**

Après avoir complété son analyse et débuté le versement des correctifs salariaux, l'employeur demeure lié à son obligation du maintien de l'équité salariale. En fait, lors de certains changements survenus en entreprise, il faut mettre à jour les éléments du programme.

### **La création de nouveaux emplois ou la modification d'emplois existants**

La rémunération liée à un nouvel emploi ou à une modification substantielle des tâches doit être évaluée avec le plan utilisé pour établir l'équité salariale. Selon le cas, cet emploi pourra être intégré à une catégorie existante ou nécessiter la création d'une nouvelle catégorie.

### **La modification des conditions applicables aux emplois existants**

Toute modification à la rémunération globale des emplois existants doit se faire dans le respect de

l'équilibre recherché lors de l'implantation d'un programme d'équité salariale. Dans le cas des employés cadres et autre non syndiqués, les augmentations de fin d'année devraient tenir compte des exigences de la loi.

### **Les modifications dans la convention collective**

L'employeur et l'association accréditée doivent négocier la rémunération dans le respect du programme d'équité salariale qui s'applique et s'assurer que la convention collective n'entrave pas les corrections requises lors de la modification des emplois et la création de nouveaux emplois. De plus, si l'association accréditée n'est pas soumise à un programme distinct, la rémunération définie dans la convention affectera la rémunération des autres emplois contenus dans le même programme d'équité.