

---

**COMMENTAIRES DE**

**A. P. TREMBLAY conseils,**  
**rémuintégrée Inc.**

PROJET DE LOI NO 10  
Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale  
afin principalement d'améliorer  
l'évaluation du maintien de l'équité salariale  
2019

---

Le 6 mars 2019

**Diplômé des HEC** en ressources humaines complété par une spécialisation en développement organisationnel et en droit des affaires. Plus de **40 ans d'expérience en rémunération** dont 25 années en consultation (incluant une quinzaine comme directeur chez Drakkar & Associés Inc.) et aussi le fruit **d'implantation de centaines de programmes** d'équité salariale et de relativité salariale.

**Ce qui me force à présenter** cette réflexion provient de certains commentaires faits en commission et certains articles du projet de Loi :

- On ne touche qu'au contenant et aux règlements mais on ne touche pas aux outils utilisés et recommandés.
  - Toute la base de la validité et de la fidélité des programmes d'équité repose sur les outils utilisés qui doivent permettre de respecter l'article 1 de la Loi.
- Souvent il est utilisé les postes féminins alors que ce sont des catégories d'emploi à prédominance féminine. On laisse croire que toutes les femmes ont une chance d'avoir un ajustement salarial.
- La confirmation qu'il est reconnu que la valeur relative de l'effort physique peut atteindre 13 % du total de points maximal alors que l'imputabilité décisionnelle n'atteint que 10 %.
- Il faudrait amener tous les emplois sous la courbe incluant les emplois masculins. La Loi demande de comparer avec la courbe des masculins; en augmentant tous les emplois sur la courbe de départ, il faut refaire la courbe, et refaire la courbe. Donc pas de fin et quel en sera le coût financier?
- Est-il possible qu'une personne de direction ait une centaine de personnes à sa charge?
- Pas de baisse de salaire dû à l'équité; comment comprendre la recommandation de la Commission qu'aucun salaire ne doit être hors échelle salariale?

- Pourquoi ne pas demander que les programmes soient faits annuellement considérant que l'article 76,5 indique que l'ajustement est dû à la date de l'événement et que 76.5.1 indique que l'ajustement peut être étalé sur une période maximale de 4 ans.
  - Donc entre l'événement, et le paiement final, il peut y avoir neuf ans.
  - Comment trouver les personnes qui ont quitté l'entreprise, par exemple, il y a 4,5 ans ?
  - Ne pénalise-t-on pas les personnes d'argent qui pourrait être utilisée?
- Comment interpréter l'article 76.3.3?
- Comment faire respecter le point 76.2.1?
- Est-ce que les ajustements sont rétroactifs avant le mois de mai 2019?
  - Le maintien est dû pour le 31 mars 2019 si on respecte le « à tous les 5 ans » comme actuellement en vigueur?
  - Le maintien est dû pour le 31 mars 2020
- **Est-ce que le projet de Loi s'applique aux nouvelles entreprises qui sont à faire leur premier exercice /programmes?**

Ma perception provient de la page 45 de la décision de la Cour Suprême a savoir :

- Le Québec n'a pas déployé les efforts véritables pour veiller au respect de la Loi par les employeurs.

Comme indiqué précédemment, la Commission parlementaire s'oriente sur les règles, le mode de fonctionnement mais pas sur **LES OUTILS FOURNIS AUX ENTREPRISES POUR LES AIDER.**

## 1. INTRODUCTION

A P. Tremblay conseils, rémuintégrée inc. exprime sa réflexion dans le cadre de la révision de la Loi sur l'équité salariale comme requise par un jugement de la Cour suprême du Canada rendu le 10 mai 2018.

Comme principale conclusion du jugement, nous retrouvons que le gouvernement du Québec devrait s'assurer de correction au moment où l'iniquité s'est produite (page 36). À la page 45, il est indiqué que le Québec n'a pas déployé les efforts véritables pour veiller au respect de la Loi par les employeurs.

Notre expérience est liée à la réalité des entreprises de différente **envergure (jusqu'à 10 000 employés au Québec)** où nous avons côtoyé des propriétaires, des dirigeants, des employés de tous les niveaux, syndiqués ou non ainsi que des représentants des grandes centrales syndicales.

J'ai publié deux documents portant sur l'implantation et la conception d'une politique et d'une structure salariales. Reconnu comme un **expert par la Commission d'équité salariale**, je dépose et supporte **en septembre 2006 un mémoire** devant cette même commission ainsi que **devant une Commission parlementaire en janvier 2008**.

## 2. CHAPITRE 2 : CADRE DE NOTRE PRÉSENTATION

Les principes directeurs qui orientent la gestion et l'utilisation des outils propres à la rémunération devraient se limiter principalement à ceux qui leurs sont propres: ce qui est propre à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective n'est pas nécessairement le propre de principes de rémunération. Car nous ne pouvons pas négocier le niveau de responsabilités mais bien constater un niveau de responsabilités.

La particularité de cette Loi propre aux ressources humaines est qu'elle demande d'avoir deux expertises particulières.

La première (côté juridique) est liée directement à la maîtrise de la Loi, de ses règlements, de la doctrine qui l'entoure ainsi que de la jurisprudence qui s'en dégage.

La seconde (côté rémunération) provient de la rémunération et des principes directeurs dont des techniques très pointues comme l'évaluation des emplois, les modes de pondération de même que les mathématiques pour être en mesure de tracer des courbes tout en comprenant la réalité financière d'une entreprise.

### **3. CHAPITRE 3 : NOTRE RÉFLEXION**

#### **3.1. INTRODUCTION**

Il est force de croire que nombre de personnes ont encore la perception que la Loi porte sur la comparaison de la rémunération entre les femmes et les hommes occupant un même emploi et non de faire des comparaisons entre les emplois.

Beaucoup ont de la difficulté à comprendre et à visualiser qu'il soit possible de comparer la valeur de la contribution d'un emploi (catégorie) de bureau tel qu'un superviseur à la comptabilité avec un emploi d'usine comme un contremaître de production.

### **3.2. LE SALAIRE HORAIRE PUBLICISÉ**

Notre compréhension de cette notion est qu'on fait une moyenne provenant de l'addition de tous les salaires des personnes travaillant au Québec incluant les hauts dirigeants. Fait à noter : il y a beaucoup plus de dirigeants masculins.

La comparaison par niveau hiérarchique permettrait de mieux constater les écarts entre la rémunération des emplois à prédominance masculine et celle des emplois à prédominance féminine pour des niveaux de responsabilités, qualifications, d'efforts et de conditions de travail approximativement similaires.

### **3.3. LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS LIÉES À L'APPLICATION DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

#### **3.3.1. Le nombre de programmes**

Actuellement, seul un syndicat peut demander d'avoir un programme séparé. Nous croyons qu'il serait de bonne équité d'offrir à un employeur la possibilité d'implanter un programme distinct pour un groupe syndiqué.

Nous ajouterions, que jusqu'à un certain point, le fait d'inclure les syndiqués dans les groupes de non-syndiqués pénalisent les emplois à prédominance féminine dans la détermination de leur valeur relative. Notre expertise en rémunération nous fait avancer ce point de vue.

Certains commentaires exprimés sont à l'effet que la séparation des programmes pénalise les emplois à prédominance féminine. Pour nous, grâce à une bonne pondération des facteurs d'évaluation des emplois, ce danger est contrecarré.

Par exemple, la valeur (pourcentage accordé) de l'effort physique serait différente entre un programme où peu de catégories à prédominance féminine ont à faire un effort physique de niveau moyen et celui d'un programme où nombre de catégories d'emplois ont à faire un effort physique très élevé? Le premier groupe pourrait avoir une pondération de 1% alors que pour le second, l'effort physique pourrait être de 4 % (soit 4 fois plus important).

### **3.3.2. L'identification des catégories d'emploi**

D'autres notions pourraient être utilisées par un comité formel qui pourrait conclure que tel ou tel emploi pourrait être regroupé avec un autre ou dégroupé de d'autres emplois.

Une des grandes problématiques est la définition de cadres supérieurs. L'orientation de la Commission est de ne considérer que très peu d'emplois comme étant de niveau supérieur même si les entreprises et les employés peuvent considérer certains cadres comme « cadres supérieurs ».

Pour nombre d'entreprises, principalement des filiales ou entités d'un « holding », il faudrait clarifier encore plus de façon à faciliter le travail des comités ou dirigeants d'entreprises qui doivent se pencher sur l'inclusion ou l'exclusion de certains emplois; ce qui n'est pas toujours facile de faire.

Dans le cas où la présence d'un comité est obligatoire, pourquoi ne pas laisser le choix au comité de décider et en cas de divergence, appliquer les mêmes notions que les autres lois du travail ou de retenir comme élément, la participation au comité de direction de l'entreprise sur une base continue et non ponctuelle; somme toute participer à la gestion de l'entreprise.

### 3.3.3. L'évaluation des emplois

L'approche la plus populaire et fortement recommandé est celle de points et facteurs. Cette approche permet de positionner les différents emplois de façon hiérarchique en partant de celui qui obtient le plus grand nombre de points à celui qui reçoit le moins de points.

Nous croyons aussi que les plans d'évaluation devraient faire attention quant à leur formulation et ne pas mélanger à l'intérieur d'un même facteur nombre d'éléments complètement différents : devrions-nous **mettre ensemble l'accès à la confidentialité des documents et le fait de monter sur un tabouret et conclure à leur équivalence**? La lecture de certains plans d'évaluation montre des équivalences du même genre en nombre de cas et cela pour nombre de facteurs. Pour moi, **incompréhensible**.

Ce qui est suggéré entre autre par la par la CES.

- Une même importance accordée au stress engendré par l'exposition à des documents de données hautement confidentielle (comme l'achat d'entreprises, de fusion ou de déménagement) qu'au danger de travailler dans la graisse?

### 3.3.4. La pondération des facteurs d'évaluation

Un des éléments de base pour une entreprise est sa rentabilité, nécessaire à sa survie et permettant de compétitionner sur le marché international, national ou provincial. Par conséquent, la pondération des facteurs d'évaluation des emplois devrait tenir compte de la raison d'être de l'entreprise, soit par exemple, fournir des produits ou des services de qualité à un prix compétition. Il ne faut pas entrer dans la subjectivité.

Nous croyons que ce qui est précisé dans certains jugements devrait être revu dans un contexte où les normes de la Commission de l'équité salariale quant à la pondération ne sont, à notre avis, que de références générales et ne devraient pas être utilisées de façon restrictive. Par exemple, une **entreprise de recherche** dans le domaine informatique devrait-elle avoir le même ordre de grandeur quant aux conditions de travail qu'une **entreprise manufacturière**? Nous croyons que non mais si on se fie à certaines décisions, c'est le même ordre de grandeur qui est retenu.

Ce qui est recommandé dans un progiciel de la CES est une limite maximale de 13 % pour l'effort physique et de 10 % pour l'imputabilité; d'où la conclusion que

- **cette pondération accorde plus de points au fait de travailler très fort physiquement et moins au fait d'avoir à décider de restructurer un département ou une usine par exemple.**

Parmi les conséquences possibles de cette décision, on retrouve: perte d'emplois, changement dans la façon de travailler, besoin de formation, besoin d'achat d'équipement, déménagement de la main d'oeuvre; coûts énormes pour l'entreprise, etc.

Nous avons pu prendre connaissance d'une **publication du Bureau international du Travail (Genève 2008)** intitulée: "Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: guide de mise en oeuvre".

En page 71, on présente **des pourcentages assez différents de ceux recommandés par la CES pour deux des quatre facteurs**. L'auteur accorde un maximum de 40 % aux responsabilités et de 25 % aux efforts alors que la CES nous indique un maximum de 30 % pour les responsabilités et de 40 % pour les efforts.

### 3.4. CERTAINES PROBLÉMATIQUES ET RECOMMANDATIONS

En premier lieu, nous croyons fermement que l'introduction d'une structure salariale avec échelles salariales est une solution face à la complexité du maintien.

Cette complexité créée par la possibilité de changements de prédominance, par un changement (ajout ou retrait) dans les programmes de rémunération qui sont le fruit de modernisation ou de suivre la tendance, par une modification dans les tâches exécutées ou les responsabilités assumées ou tout autre raison pouvant faire modifier à la hausse **ou à la baisse la valeur d'un emploi, etc.**

Grâce à la structure, nombre de ces problèmes pourraient être éliminés surtout si le maximum de la structure provient du salaire de base et d'autres composantes de la rémunération (commissions par exemple).

L'implantation de telle structure permet de maintenir une équité entre les emplois grâce au regroupement par classe. Sans aller dans la technique pointue de développement de structure salariale, bien créées les structures permettent d'introduire dans le bon niveau de rémunération de nouveaux emplois, d'un emploi avec un nouveau pointage, etc.

Les cas de rareté ou de difficulté de recrutement pourraient être solutionnés par l'introduction de prime de rareté. Nous avons créés ce concept au début des années '90. Elle permet de ne pas intégrer à la structure une situation ponctuelle de marché.

L'autre situation provient du cas de rareté de main-d'œuvre. Notre recommandation d'utiliser une prime de rareté qui s'ajoute au salaire de base lors que des pressions de marché sont présentes a déjà été cité dans différents documents et par différentes personnes. La portion « prime » pourrait être supprimée dans le calcul des ajustements.

Nous avons mentionné en **commission parlementaire de février 2008**, que la structure salariale était une réponse de facilitation du maintien de l'équité salariale. C'est pourquoi nous supportons et appuyons ce qui est mentionné **en pages 76 à 79 du document du BIT, en regard des avantages de la structure salariale avec classes d'emploi :**

- Lien entre les différents emplois et la finalité de l'entreprise devient plus facile à établir,
- Détermination d'intervalles sur une base cohérente et non discriminatoire rationalise la gestion des ressources humaines.

Grâce à cette approche, les entreprises n'auraient pas à refaire des activités propres à des ajustements salariaux comme requis dans la documentation fournie par la Commission d'équité salariale. Cela est possible vu que chaque emploi serait intégré à l'intérieur de classes d'emploi prédéterminées et que la classe d'emploi est indépendante de prédominance sous toutes ces formes.

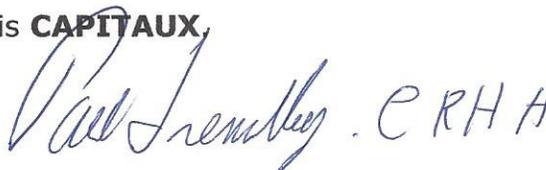
#### **4. CONCLUSION**

Nous croyons que les éléments de réflexion qui y sont présentés permettront à la Commission de compléter sa propre réflexion et d'ajouter certains éléments qui feront en sorte que la Loi sur l'équité salariale sera plus facile d'interprétation et d'application grâce aux modifications que pourrait apporter le Ministre.

Je tiens à vous remercier de l'attention portée à ces commentaires qui sont le fruit d'intervention de terrain et de vécu auprès d'employeurs, d'employé(e)s, et de syndicat. Je ne me suis pas attardé à tous les détails mais à ceux que je crois **CAPITAUX**,

Paul Tremblay, CHRA

A P. Tremblay conseils, rémunintégréée Inc.

Handwritten signature of Paul Tremblay in blue ink, with the initials "C R H A" written to the right of the signature.