

YVES HALLÉE

**LES INTERACTIONS DES PARTIES EN COMITÉS
D'ÉQUITÉ SALARIALE LORS DE
L'ÉTABLISSEMENT DES PROGRAMMES D'ÉQUITÉ
SALARIALE :
une étude de cas multiples.**

**Thèse présentée
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)**

**DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC**

2011

Résumé

Prenant pour objet les travaux en comité d'équité salariale, l'auteur s'est intéressé aux interactions qui ont cours dans les différents comités lors de la réalisation du programme d'équité salariale. Pour ce faire, l'auteur a eu recours à trois études de cas ethnographiques observant les parties à divers moments de la réalisation du programme dans les secteurs de l'enseignement, des municipalités et de la finance.

L'observation directe des travaux d'équité salariale, les entrevues et l'analyse documentaire ont permis de qualifier la négociation qui a cours dans les comités et de documenter les différents niveaux d'interaction des parties qui sont nécessaires à la réalisation du programme d'équité salariale. Qui plus est, nos résultats indiquent certains effets réciproques entre les travaux du comité et certaines pratiques de gestion de l'entreprise dans laquelle se réalise l'exercice.

Nous avons aussi contribué aux efforts de réintroduction du cadre analytique développé par John Rodgers Commons, un des pionniers du développement du champ disciplinaire des relations industrielles en Amérique du Nord. En plus des niveaux d'interactions, nous proposons une esquisse théorique institutionnaliste pragmatiste de la transaction de répartition en comité d'équité salariale.

Cette thèse contribue donc au développement des connaissances en ce qui concerne spécifiquement les travaux en comité d'équité salariale dans les grandes entreprises syndiquées et pose certaines balises pour de plus amples recherches institutionnalistes en équité salariale et subsidiairement, en relations de travail.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Nathalie pour son support à la rédaction de cette thèse. J'espère que la vie sera profitable pour toi.

Mes pensées vont également à chacun des enfants, particulièrement Antonin, mon garçon qui m'a toujours vu travailler pour mes études doctorales depuis qu'il a l'âge de 8 ans, mais aussi à Simon, Jonathan, Emmanuel et Dominic. Je n'ai pas toujours été présent mais je vous aime encore comme mes fils.

Je ne saurais oublier ma mère, Marie-Reine, pour ses encouragements incessants, son amour, sa confiance, son support indéfectible et sa très grande compréhension. Tu m'as toujours appuyé et compris dans mes démarches.

Mes remerciements vont également à Jacques Mercier, mon co-directeur et Sylvie Morel, ma co-directrice notamment pour leur patience, leur expertise et leur support pour la rédaction de cette thèse. Les nombreux échanges ont été très profitables et ont su largement me rassurer. Je me souviens également très bien d'un certain 23 décembre 2009. Je ne saurais passer sous silence l'apport d'Esther Déom qui m'a introduit avec Jacques Mercier à l'équité salariale. Merci aussi à Jean-Jacques Gislain qui a alimenté ma soif intellectuelle et m'a dirigé vers John Rodgers Commons et les philosophes pragmatistes. Je ne peux ignorer les encouragements de Michel Racine qui m'a largement inspiré et conforté au niveau de la méthodologie. Mes pensées vont aussi à Hélène Lee-Gosselin pour son rapport positif de pré lecture.

En plus des professeurs cités qui ont tous agi à titre de membres de mon jury de thèse, à l'exception d'Esther Déom, je tiens également à remercier Marie-Thérèse Chicha de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal pour son rôle d'examinatrice externe.

Je ne saurais passer sous silence dans mes remerciements chacun des membres des comités qui ont permis de rendre cette thèse possible. Merci à chacun de m'avoir laissé vous observer durant toutes ces séances et je salue particulièrement les intervenants clés qui m'ont introduit dans chacun des comités.

Enfin, je dédie cette thèse à mon père qui n'a pas toujours su comment dire, mais là, je sais qu'il en est très fier. Tu m'as inculqué la valeur du travail et la persévérance nécessaire.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES AU COMITÉ D'ÉQUITÉ SALARIALE	7
INTRODUCTION.....	7
1.1 LE COMITÉ D'ÉQUITÉ SALARIALE	8
1.1.1 LA DISCRIMINATION SALARIALE ET L'ÉQUITÉ SALARIALE	9
1.1.2 LE COMITÉ : UNE DÉMARCHE ET UN ABOUTISSEMENT CONJOINTS DANS LA RÉALISATION DU PROGRAMME D'ÉQUITÉ SALARIALE	11
1.1.3 LES TRAVAUX DU COMITÉ DANS LE CONTEXTE DE LA LES DU QUÉBEC	20
1.1.4 DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE ET DE CONFIGURATION DES COMITÉS D'ÉQUITÉ SALARIALE.....	25
1.2 LE COMITÉ : LIEU D'AFFRONTLEMENT OU DE CONCERTATION ?.....	28
1.2.1 LE CONTEXTE DES RELATIONS DE TRAVAIL	28
1.2.2 L'ANALYSE DES PRINCIPALES ÉTUDES SUR LES COMITÉS FORMÉS PAR LES PARTIES COMME STRUCTURE DE TRAVAIL.....	32
1.3 LES NIVEAUX D'INTERACTIONS.....	39
1.3.1 LES INTERACTIONS ENTRE LES MEMBRES DU COMITÉ	40
1.3.2 LES INTERACTIONS AVEC L'ENTREPRISE EN MILIEU SYNDIQUÉ.....	46
1.3.2.1 La réalisation de l'équité salariale et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines	47
1.3.3 LES INTERACTIONS DU COMITÉ AVEC L'ENVIRONNEMENT.....	52
1.4 QUESTION DE RECHERCHE	55
CONCLUSION	56
CHAPITRE 2 : UN CADRE ANALYTIQUE POUR L'ÉTUDE DES TRAVAUX DES COMITÉS D'ÉQUITÉ SALARIALE : L'INSTITUTIONNALISME PRAGMATISTE DE JOHN R. COMMONS	57
INTRODUCTION.....	57
2.1 LES THÉORIES DE L'ACTION.....	58
2.1.1 LA THÉORIE DE L' ACTION RATIONNELLE ET LA THÉORIE STRUCTURO-FONCTIONNALISTE.....	59
2.1.2 LE TRANS-ACTIONNISME OU LA THÉORIE DE L' ACTION D'INSPIRATION PRAGMATISTE DE COMMONS	64
2.1.3 L' ACTIVITÉ DU COMITÉ COMME INTERACTION	72
2.2 LE CONCEPT D'INSTITUTION	78
2.2.1 L' INSTITUTION	78
2.2.2 LES CONCEPTS COMMONSIENS D' INSTITUTION ET DE GOING CONCERN.....	79
2.2.3 L' ENTREPRISE ET LE COMITÉ DANS UNE PERSPECTIVE COMMONSIENNE	90
2.2.3.1 L' entreprise comme institution et comme going concern.....	90
2.2.3.2 Le comité d' équité salariale comme un sous-going concern.....	94
2.2.3.3 Les interactions entre le sous-going concern comité et le going concern entreprise.....	98
2.2.3.4 Les interactions entre le sous-going concern comité et les autres going concerns de l' environnement de l' entreprise	100

2.3	LE CONCEPT DE TRANSACTION	103
2.3.1	LA TRANSACTION	104
2.3.2	LE CONCEPT COMMONSIEN DE TRANSACTION	104
2.3.2.1	<i>La trilogie des trans-actions</i>	106
2.3.2.1.1	La transaction de marchandage	108
2.3.2.1.2	La transaction de direction	111
2.3.2.1.3	La transaction de répartition	113
2.3.2.2	<i>Le comité d'équité salariale : une transaction de répartition</i>	117
2.3.2.2.1	La "négociation" applicable au comité	125
2.3.2.2.2	L'impact de la transaction de répartition en comité d'équité salariale sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise	136
2.4	LA CONSTRUCTION THÉORIQUE DU COMITÉ	144
	CONCLUSION	147
	CHAPITRE 3 : LA MÉTHODE ET CERTAINES RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES	149
	INTRODUCTION.....	149
3.1	LA RECHERCHE QUALITATIVE	151
3.1.1	NOTRE PROTOCOLE DE RECHERCHE	155
3.2	LE DÉBUT DU PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	156
3.2.1	L'UNITÉ D'ANALYSE ET LES HYPOTHÈSES DE DÉPART	156
3.2.2	LA MÉTHODOLOGIE EMPIRIQUE : L'ÉTUDE DE CAS.....	157
3.2.3	LA PRÉPARATION DU TERRAIN.....	161
3.2.4	L'INTÉGRATION DU CHERCHEUR ET L'ACCÈS AU TERRAIN.....	163
3.3	LES MÉTHODES ET OUTILS MÉTHODOLOGIQUES	166
3.3.1	LA MÉTHODE DE CUEILLETTE : L'ETHNOGRAPHIE.....	166
3.3.2	LES OUTILS DE CUEILLETTE : L'OBSERVATION DIRECTE ET L'ENTREVUE.....	173
3.4	LA COLLECTE DES DONNÉES	177
3.4.1	LA PRÉPARATION DE L'ANALYSE.....	186
3.4.2	L'ANALYSE.....	188
3.5	LA VALIDATION	195
3.5.1	LA RÉFLEXIVITÉ OU RENDRE COMPTE DE SA MÉTHODE.....	196
3.5.2	LES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DES MÉTHODES QUALITATIVES : LA VALIDITÉ INTERNE ET EXTERNE, ET LA FIABILITÉ	197
3.5.3	LA VALIDATION	202
3.6	LA NARRATION : UNE HISTOIRE À RACONTER	203
3.7	LA RÉDACTION DES RÉSULTATS : UN COMPTE RENDU D'ÉTUDE OU D'ANALYSE DE CAS	205
3.7.1	LA PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	206
3.7.2	L'ÉLABORATION DE CONCLUSION ET LA RÉDACTION DES RÉSULTATS : LE COMPTE RENDU D'ÉTUDE OU D'ANALYSE DU CAS	208
	CONCLUSION	209
	CHAPITRE 4 : L'ANALYSE	211
	INTRODUCTION.....	211

4.1	LE DESCRIPTIF PRÉANALYTIQUE.....	212
4.1.1	LE DÉROULEMENT GÉNÉRAL ET LA DURÉE DES SÉANCES.....	212
4.1.2	LES CONTEXTES D'ENTREPRISE ET LES ACTEURS PRÉSENTS AUX COMITÉS	215
4.2	LA PSYCHOLOGIE NÉGOCIATIONNELLE DE LA TRANSACTION DE RÉPARTITION AU SEIN DES COMITÉS.....	221
4.2.1	LE CAS A	222
4.2.2	LE CAS B	226
4.2.3	LE CAS C	229
4.3	LES EFFETS ATTENDUS ET POTENTIELS DE LA TRANSACTION DE RÉPARTITION EN COMITÉ.....	234
4.3.1	LE CAS A	237
4.3.1.1	<i>L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale</i>	237
4.3.1.2	<i>Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité</i>	239
4.3.2	LE CAS B	243
4.3.2.1	<i>L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale</i>	244
4.3.2.2	<i>Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité</i>	248
4.3.3	LE CAS C	251
4.3.3.1	<i>L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale</i>	252
4.3.3.2	<i>Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité</i>	257
4.4	LES RELATIONS ENTRE LE SOUS-GOING CONCERN COMITÉ ET LES AUTRES GOING CONCERNS	265
4.4.1	LE CAS A	266
4.4.1.1	<i>Le going concern administratif.....</i>	266
4.4.1.2	<i>L'influence des autres concerns entreprises</i>	267
4.4.1.3	<i>Les going concerns syndical et patronal.....</i>	268
4.4.1.4	<i>Le going concern entreprise.....</i>	270
4.4.2	LE CAS B	271
4.4.2.1	<i>Les going concerns État et administratif.....</i>	272
4.4.2.2	<i>L'influence des autres concerns entreprises</i>	273
4.4.2.3	<i>Les going concerns syndical et patronal</i>	274
4.4.2.4	<i>Le going concern entreprise.....</i>	275
4.4.3	LE CAS C	278
4.4.3.1	<i>Les going concerns État et administratif.....</i>	278
4.4.3.2	<i>L'influence des autres concerns entreprises</i>	279
4.4.3.3	<i>Les going concerns syndical et patronal.....</i>	280
4.4.3.4	<i>Le going concern entreprise.....</i>	282
	CONCLUSION	285
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	290
	MÉDIAGRAPHIE	379

Liste des figures

Figure 1 : La construction théorique du comité.....	146
Figure 2 : Le protocole de recherche	155
Figure 3 : Le processus de cueillette et d'analyse	209
Figure 4 : La séquence temporelle des transactions de répartition du cas A	238
Figure 5 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas A	243
Figure 6 : La séquence temporelle et réciproque des transactions de répartition du cas B	250
Figure 7 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas B	250
Figure 8 : La séquence temporelle des transactions de répartition du cas C	264
Figure 9 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas C	264
Figure 10 : les différentes interactions du comité du cas A.....	271
Figure 11 : les différentes interactions du comité du cas B	277
Figure 12 : les différentes interactions du comité du cas C	284

Liste des tableaux

Tableau 1 : La liste de code préalable.....	190
Tableau 2 : Une liste renouvelée de la codification	236

Liste des annexes

Annexe A	303
Annexe B	305
Annexe C	307
Annexe D	311
Annexe E.....	312

Introduction générale

La présente thèse cherche à contribuer au développement des connaissances en matière d'équité salariale en observant la façon dont elle a été prise en charge dans les grandes entreprises syndiquées à travers les travaux de comités d'équité salariale. Avec sa *Loi sur l'équité salariale* (ci-après appelée LES), le législateur a confié à un comité dans la grande entreprise le soin de réaliser l'équité salariale selon une méthodologie spécifique qui fixe certains paramètres pour son exécution. Cette Loi valoriserait le principe d'une prise en charge par les parties quant à la réalisation de l'équité salariale par le biais d'une procédure particulière et d'une obligation de résultat. C'est une démarche et un aboutissement conjoints souhaités pour la réalisation d'un programme d'équité salariale. En milieu syndiqué, l'exercice s'inscrit dans un contexte de relations de travail qui a certes une influence sur la dynamique des travaux et sur la nature des rapports qu'entretiennent les parties en comité.

Ainsi, c'est au sein d'une structure de travail en comité que se réalise l'équité salariale dans la grande entreprise. Les parties syndicales et patronales représentées en milieu syndiqué doivent parvenir ensemble à la correction de la discrimination salariale. Ce parcours pourrait être ponctué d'épisodes de conflits d'intérêts, de confrontation, de coopération et d'ajustement pour s'entendre sur les règles afin de parvenir à la détermination des ajustements salariaux. Le comité est un assemblage diversifié de personnes où des intérêts parfois divergents, notamment ceux des employeurs et des personnes salariées, sont mis en relation pour réaliser l'équité salariale. Dans cet espace pluraliste, les parties sont en situation d'interdépendance, d'interactions et d'interrelations les unes par rapport aux autres afin d'arriver à une série d'accords à chacune des étapes du programme d'équité salariale prévues à la LES. C'est un cheminement dans lequel les parties interagissent et communiquent ensemble pour parvenir au terme de l'exercice, dans un processus continuuel d'adaptation et d'ajustement à autrui.

Ajoutés aux interactions entre les parties, les travaux pourraient aussi impliquer des relations avec des intervenants de l'entreprise dans laquelle se réalise le programme d'équité salariale. En plus des affichages prévus à la LES, certaines personnes responsables des conditions de travail pourraient certes y trouver un certain intérêt étant donné les sensibilités inhérentes à la gestion de la rémunération. Le comité évolue dans un contexte organisationnel spécifique qui pourrait certes interférer dans la réalisation du programme d'équité salariale. Il est aussi possible que des intervenants syndicaux et patronaux externes soient mobilisés selon les besoins. Le comité s'inscrit également dans un environnement notamment légal, politique et administratif qui pourrait influencer les travaux. La compréhension adéquate du processus nécessiterait dans ce contexte de situer le comité autant dans son environnement restreint que dans son environnement plus large.

Notons également que la matière première nécessaire de l'exercice d'équité salariale origine de l'organisation dans laquelle évolue le comité et de certaines de ses pratiques. C'est notamment à partir des emplois ainsi que des exigences et de la rémunération qui leur sont associées, que se réalise la démarche d'évaluation des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et d'ajustement des salaires pour les catégories d'emplois à prédominance féminine. Les activités liées au programme d'équité salariale pourraient entraîner certains effets sur les pratiques en gestion des ressources humaines et en relations de travail. Non seulement les travaux en comité visent à modifier des pratiques salariales potentiellement discriminatoires, mais ils peuvent aussi influencer sur d'autres fonctions liées à la gestion des ressources humaines et aux relations de travail étant donné les liens d'interdépendance possibles entre ces pratiques. Qui plus est, la nécessité légale d'intégrer les ajustements salariaux à la convention collective et l'obligation de maintenir l'équité salariale pourraient inciter les responsables des conditions de travail à revoir la structure salariale de l'entreprise.

L'état des connaissances relatives spécifiquement au comité d'équité salariale est relativement restreint. À notre connaissance, il n'y a pas de recherches qui traitent spécifiquement des comités d'équité salariale et peu d'éléments nous permettent de comprendre le processus de réalisation de l'équité salariale dans son ensemble. Nous ne

savons que peu de choses sur la dynamique des travaux qui y sont menés et sur les relations qu'entretiennent les parties patronales et syndicales en comité. De plus, les interactions du comité avec des intervenants de l'entreprise et l'effet de ses travaux sur les pratiques de l'organisation sont peu documentées. C'est à ces questions que cette thèse entend répondre.

Objet de la recherche et approche retenue

Cette thèse réalisée dans des entreprises syndiquées de 100 personnes salariées et plus a pour objet l'étude des interactions à l'œuvre au sein des comités qui réalisent les programmes d'équité salariale. Elle s'intéresse aux comportements des parties en comité et aux interactions que ces parties nouent entre elles ainsi qu'à celles que nous retrouvons avec des intervenants de l'entreprise dans laquelle se réalise l'exercice, sans écarter les interactions du comité avec l'environnement global de l'entreprise.

L'exercice que nous proposons consiste à utiliser le cadre théorique institutionnaliste-pragmatiste et plus précisément certaines catégories conceptuelles pour analyser les travaux d'équité salariale en comité. Cette approche théorique, fondée sur la philosophie pragmatiste qui domina le contexte intellectuel américain du tournant et du début du 20^e siècle, a été développée au cours des premières décennies de ce siècle par l'un des pionniers du champ des relations industrielles en Amérique du Nord, John Rogers Commons (1862-1945). Commons y fut largement actif comme théoricien et praticien en relations industrielles (Barbash, 1989 ; Bazzoli, 2000a ; Caire, 1991 ; Gislain, 2003a ; Kaufman, 1993 ; Morel, 1996 ; Ramstad, 1986, 1998). D'ailleurs, l'École du Wisconsin en relations industrielles, dont il fut l'un des principaux fondateurs, et sa concrétisation par le Wagner Act (Kaufman, 1993) sont encore de nos jours le cadre institutionnel originel du système des relations industrielles en Amérique du Nord¹ (Gislain, 2003a ; Kaufman, 1993).

¹ Qui plus est, non seulement le droit du travail canadien a subi l'influence de la législation et de la jurisprudence américaines, mais serait aussi similaire quant aux conceptions qui y prévalent (Rocher, 1996 : 81 citant Jean-Denis Gagnon, 1984 : 163).

L'institutionnalisme de Commons² a, pour plusieurs commentateurs, un potentiel confirmé dans le champ d'étude des relations industrielles et des relations de travail (Bazzoli, 2000 ; Gislain, 2003a ; Kaufman, 2003 ; Ramstad, 1998). Un des plus estimés commentateurs anglo-saxons de son œuvre, Yngve Ramstad, n'hésite pas à élever les écrits de Commons au rang de théorie générale de la vie économique (1990 : 54-90). Ce cadre théorique fut d'ailleurs déjà utilisé pour une thèse de doctorat portant sur le pouvoir de négociation (Bilodeau, 2008). Enfin, soulignons que nous avons surtout retenu comme cadre de référence à la théorie de Commons, le livre *Institutional Economics* (1959³) qui est considéré comme son ouvrage théorique le plus achevé (Ramstad, 1986 : 133).

Cette thèse repose sur trois études de cas. Les observations ont été faites *in situ* (en situation et en temps réel). Nous avons observé les travaux de trois comités sur une période s'échelonnant de février à décembre 2008 pour en documenter le processus et comprendre la réalisation du programme d'équité salariale.

Exposé sommaire des différents chapitres et du contenu de la thèse

Le chapitre premier fait le point sur les connaissances relatives au comité d'équité salariale. Les contributions les plus significatives seront décrites et analysées. Nous nous intéressons dans ce chapitre au mandat, au rôle et à la composition du comité et examinons l'importance que le législateur accorde à la participation et à la communication entre les parties par le biais du comité. Nous discutons de la responsabilité première du comité, la réalisation du programme d'équité salariale, en plus d'aborder les éléments de la *Loi sur l'équité salariale* qui font référence au comité. Nous discutons du contexte des relations de travail dans lequel se réalise l'exercice, analysons les comités comme structure de travail ainsi que les comportements de coopération et de confrontation qui pourraient s'y retrouver. Nous nous penchons sur la dynamique des interactions au sein du comité,

² Avec Commons, Mitchell et Veblen sont aussi considérés comme les précurseurs de l'institutionnalisme des origines (Klein, 1993).

³ La première édition de l'ouvrage date de 1934 et fut publiée par Macmillan Company.

notamment en ce qui concerne la négociation entre les parties. Nous traitons des liens entre le comité d'équité salariale et l'organisation dans laquelle se réalise le programme d'équité salariale pour conclure sur les déterminants de l'environnement sur le comité.

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique utilisé et les principaux concepts nécessaires à notre analyse. Nous explorons d'abord différentes théories de l'action susceptibles d'être applicables à l'analyse du comité. Après avoir exposé la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons, nous abordons les interactions du comité. Nous mobilisons les concepts commonsiens requis pour l'analyse des différentes interactions qui sont nécessaires à la réalisation du programme d'équité salariale. Nous conceptualisons les interactions à l'intérieur du comité et les effets de ces interactions sur celles de l'entreprise, en plus d'explorer les interactions du comité avec les dimensions pertinentes de l'environnement de l'entreprise. Enfin, nous caractérisons les comportements de négociation des parties en comité, pour conclure sur une illustration de notre traitement théorique, c'est-à-dire les interrelations conceptuelles entre le comité, l'entreprise et l'environnement.

Le troisième chapitre a principalement pour objectif d'exposer notre méthodologie qualitative d'observation directe. Nous présentons notre protocole de recherche et notre méthodologie empirique d'étude de cas, en traitant également de l'intégration, de l'accès et de la préparation au terrain. Cela est suivi par la description des outils de cueillette, l'explication concrète du procédé de collecte, de traitement des données, d'expérimentation et de construction des hypothèses. Il y est évidemment question d'analyse des données et de critères de validité.

Le dernier chapitre a pour objectif l'analyse des données recueillies par la méthode empirique d'observation directe. En plus d'expliquer le déroulement général des séances et la composition du comité, nous qualifions les comportements de négociation qui permettent de "contextualiser" l'action que l'on retrouve au sein des trois comités observés. Suivent par la suite l'analyse des interactions du comité et les différents effets que ces dernières ont

sur l'entreprise. Nous traitons en fin de chapitre des différents niveaux d'interactions du comité.

Chapitre 1

L'état des connaissances relatives au comité d'équité salariale

Introduction

Ce chapitre fait le point sur les connaissances relatives au comité d'équité salariale. Nous exposons et analysons les contributions les plus significatives et pertinentes qui permettront au lecteur et à la lectrice de situer notre apport dans ce champ d'expertise. Dans cette thèse, nous nous intéressons spécifiquement aux interactions des parties membres des comités d'équité salariale.

Nous abordons à la section 1.1 le comité d'équité salariale : son mandat, son rôle et sa composition. Après avoir brièvement défini l'équité salariale, nous examinons l'importance que l'État accorde à la participation et à la communication entre les parties par le biais du comité. La Loi impose en plus l'aboutissement conjoint par l'entremise d'un programme d'équité salariale que nous allons détailler puisque que c'est la responsabilité du comité de le réaliser. Le programme se compose de différentes étapes qui orientent les travaux que le comité aura à accomplir. Nous abordons par la suite d'autres éléments de la Loi qui sont en rapport avec le comité, pour terminer cette section par les différentes configurations possibles de comité, notamment au plan de la composition de ses membres. À la section 1.2, nous débutons par une discussion sur le contexte des relations de travail dans lequel s'insère le programme d'équité salariale et qui a certes une incidence sur la nature des rapports au sein du comité entre les parties. Par la suite, nous analysons les comités comme structure de travail et, notamment, les comportements de concertation ou de confrontation que nous pourrions y retrouver. La section suivante se penche sur les interactions entre les parties du comité, dont l'effet de la négociation qui se décline selon la formule usuelle de concessions mutuelles ou suivant un processus de résolution de problème permettant de corriger la discrimination salariale. À cet égard, nous faisons état des principales études qui

alimentent notre questionnement et orientent notre perception du problème. Cette section se termine par une discussion sur les relations de pouvoir possibles à l'intérieur du comité. Ensuite, nous traitons des liens entre le comité d'équité salariale et l'organisation dans laquelle se réalise le programme d'équité salariale. Nous discutons des interactions et des influences réciproques de l'entreprise et du comité d'équité salariale au point d'en modifier certaines pratiques et politiques organisationnelles. Enfin, nous concluons par les déterminants de l'environnement, c'est-à-dire des éléments ou facteurs externes qui conditionnent ou influencent le travail des parties en comité, notamment la Commission de l'équité salariale, les syndicats nationaux et les autres entreprises qui servent de comparaison pour la rémunération. Comme pour l'entreprise, le comité n'évolue pas en vase clos. Nous terminons ce chapitre par notre question de recherche.

1.1 Le comité d'équité salariale

Pour la grande entreprise, le législateur prévoit la mise sur pied d'un comité d'équité salariale afin de corriger les injustices systémiques qui se retrouvent dans les systèmes de rémunération à l'égard des catégories d'emploi à prédominance féminine (ci-après appelée CEPF). La LES valorise le principe d'une prise en charge par les parties quant à la réalisation de l'équité salariale par le biais d'une procédure particulière et d'une obligation de résultat.

Ainsi, en plus de devoir établir un programme d'équité salariale⁴ applicable à l'ensemble de son entreprise⁵, la LES demande à l'employeur, dont l'entreprise compte 100 personnes

⁴ En fait, toute entreprise comptant 50 personnes salariées et plus doit établir un programme d'équité salariale. Les entreprises de 10 à moins de 50 personnes salariées n'ont pas l'obligation de le faire. Un programme d'équité salariale comprend : 1) l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise ; 2) la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation ; 3) l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux ; 4) les modalités de versement des ajustements salariaux (art. 50).

⁵ À moins qu'il y ait établissement de programmes distincts. Selon la LES, une association accréditée a la possibilité de demander un programme distinct applicable aux personnes salariées qu'elle représente. Dans le

salariées et plus, d'instituer un comité d'équité salariale afin notamment de favoriser la participation des personnes salariées à la réalisation de l'équité salariale. Le comité a un rôle décisionnel pour les trois premières étapes du programme d'équité salariale et est consultatif pour la dernière. Les effectifs du comité peuvent varier d'un minimum de 3 à un maximum de 18 personnes. Le nombre de comités s'établit en fonction du nombre de programmes; il peut donc y avoir plus d'un comité par entreprise. Ce sont les associations accréditées qui nomment leurs représentants au sein du comité. Les personnes non syndiquées devront, quant à elles, élire leurs représentants. À noter que le comité est composé pour les deux tiers de représentants des personnes salariées, la moitié étant des femmes. Les employeurs doivent fournir toutes les informations nécessaires aux parties et celles-ci sont tenues à la confidentialité sous peine de sanction.

1.1.1 La discrimination salariale et l'équité salariale

Avant toute chose, disons quelques mots sur la discrimination salariale à l'égard des CEPF. Déom, Drouin et Mercier (1998 : 211) précisent que c'est un type de discrimination subtile et insidieuse qui « plonge ses racines dans les préjugés et biais sexistes à l'égard de la valeur du travail des femmes sur le marché ». Cette discrimination s'immiscerait dans les pratiques pour devenir une composante « normale » des systèmes d'évaluation des emplois et des modes de détermination de la rémunération dans les organisations, ce qui donnerait lieu à des écarts salariaux entre les emplois traditionnellement occupés par les hommes et ceux traditionnellement occupés par les femmes. Lors du jugement de la Cour supérieure sur la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES⁶, la juge Julien soulignait que la discrimination était associée aux stéréotypes sexistes qui s'insinuent dans les pratiques de rémunération des entreprises et les affectent, en contaminant « les exercices de cohérence interne dans l'évaluation des emplois » (Cour supérieure, 2004 : 12). En plus d'être un

cadre de cette thèse, notre intérêt s'est porté sur les travaux d'équité salariale à l'intérieur d'un programme, qu'il soit distinct ou non mais qui inclut les représentants d'au moins un syndicat.

⁶ Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004.

processus inconscient qui s'installe dans les valeurs sociales, disait-elle, la discrimination pervertirait les structures de rémunération. « Les experts en rémunération la véhiculent. Les lois du marché la nourrissent » (*ibid.* : 238). Par ses travaux, le comité devra corriger la discrimination salariale qui résulte d'une discrimination systémique fondée sur le sexe. D'ailleurs, Brunelle (2001 : 362) est d'avis que la création d'un comité paritaire est un moyen tout désigné pour en arriver à un milieu de travail exempt de discrimination.

Quant à l'équité salariale, elle repose sur le respect du principe du salaire égal pour un travail de valeur égale (Chicha 2000 : 6). La Commission de l'équité salariale du Québec (ci-après appelée CES, 2009 :1) fait référence à un « un salaire égal pour un travail différent, mais équivalent⁷ » en termes de valeur. Ce principe rend possible la comparaison entre des emplois de catégories ou de familles différentes (Commission des droits de la personne du Québec, 1984). L'atteinte de l'équité salariale dans l'entreprise implique une comparaison entre les catégories d'emploi à prédominance féminine (CEPF) et les catégories d'emploi à prédominance masculine (CEPM) pour déterminer en comité, à la suite d'un processus d'évaluation des emplois, celles qui sont de valeur équivalente. Si une catégorie dite féminine est jugée de valeur équivalente à une catégorie dite masculine au terme du programme d'équité salariale, elle doit obtenir la même rémunération. L'entreprise devra ainsi corriger l'écart salarial s'il y a lieu. Seules les CEPF sont visées par les ajustements puisque ce sont elles qui sont susceptibles d'être sous rémunérées à cause d'une discrimination dont les femmes ou les personnes occupant des emplois dits "féminins" seraient victimes.

En plus d'une formation technique sur l'évaluation des emplois, Déom, Drouin et Mercier (1998) expriment toute l'importance de la formation pour réduire la discrimination, les préjugés envers le travail des femmes et la sous-évaluation des caractéristiques des emplois féminins. Ces derniers considèrent ces activités de formation comme un préalable

⁷ En anglais *comparable worth*. Voir entre autres à cet égard STEINBERG, R. et HAIGNERE, L. « Equitable Compensation : Criteria for Comparable Worth », dans *Ingredients for Women's Employment Policy*, Bose, C., Spitze, G., State University of New York Press, Albany, 1987, p. 157-182, et HARTMANN, H.I., ROOS, P.A. et al., 1985, « An Agenda for Basic Research on Comparable Worth », dans *Comparable Worth : New directions for Research*, National Academy Press, Heidi I. Hartman (éditeur), Washington, D.C. p. 3-33.

indispensable pour atteindre l'équité salariale et éliminer les écarts salariaux entre les hommes et les femmes. C'est la responsabilité de l'employeur d'offrir cette formation aux membres du comité. La LES prévoit que le comité doit prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les étapes du programme soient exemptes de discrimination fondée sur le sexe.

1.1.2 Le comité : une démarche et un aboutissement conjoints dans la réalisation du programme d'équité salariale

Le législateur accorde une importance particulière à la participation des personnes salariées au processus et à l'aboutissement conjoints⁸ ainsi qu'à la communication⁹. La juge Julien de la Cour supérieure dans l'affaire *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, précisait ce qui suit :

La participation des [personnes salariées] au programme d'équité salariale est essentielle pour assurer la crédibilité, l'équité et l'efficacité du programme. Elle permet une meilleure compréhension du programme par les [personnes salariées] et par conséquent, elle le rend plus acceptable. Elle facilite les communications ouvertes entre l'employeur, les [personnes salariées] et leurs représentants ce qui peut contribuer à mieux faire réaliser l'existence de la discrimination salariale, s'il en est, et à mieux accepter les changements nécessaires à son élimination. En effet, l'expérience de la mise en œuvre de l'équité salariale montre qu'elle peut entraîner des changements dans la hiérarchie des salaires. Pour limiter les tensions que ceci pourrait entraîner dans le climat de travail, la participation des [personnes salariées] est essentielle¹⁰.

Elle juge d'ailleurs indispensable « la participation des femmes salariées et associations syndicales dans tout le processus d'évaluation » (*ibid.* : 335) pour corriger la discrimination systémique. C'est d'ailleurs l'un des rôles de la CES que de favoriser la concertation des parties à la réalisation du programme d'équité salariale ainsi que la participation des personnes visées par le programme (art. 93, al. 11).

⁸ À cet égard, la juge Julien soulignait que « le principe cardinal du régime général est celui de la concertation des parties » patronales et syndicales (Cour supérieure, 2004 : 255). Quant à la ministre Harel, elle soulignait lors de l'adoption du principe du projet de loi 35, que l'objectif était d'amener les employés et les employeurs à mener ce processus vers son aboutissement, mais conjointement (Louise Harel : Commission permanente des affaires sociales, Le jeudi 7 novembre 1996, Étude détaillée du projet de loi n° 35).

⁹ L'importance de la communication fut soulignée par Marie-Thérèse Chicha (2000 : 211, 322) dans son ouvrage de référence portant sur l'équité salariale.

¹⁰ Annexe 21, p. 3-4.

Cette idée de la concertation, de la communication entre les parties qui lui est nécessaire, se trouve bien exprimé par Jennifer Nedelsky (1996). Dans son essai, elle suggère que la dimension relationnelle, la recherche démocratique de solutions par le dialogue, composant l'essentiel des théories féministes, serait une avenue plus appropriée que la régulation judiciaire des droits et libertés de la personne. Ardura et Silvera (2001) affirment que la participation prescrite des femmes (art.18) au comité répondrait à l'optique d'intégration de l'égalité entre les sexes de manière permanente et dans tous les domaines, afin d'améliorer les conditions de travail des femmes. Un comité offrirait, en effet, l'espace nécessaire à la participation active des femmes au processus décisionnel. Cette implication décisionnelle est, dans un contexte d'équité salariale, aussi considérée comme un des éléments permettant que le processus soit perçu comme équitable (Déom et Mercier, 2001 :58). Ces derniers (2001 : 58) sont d'avis que l'équité salariale ne peut se faire « qu'à travers une *participation des personnes salariées*, et notamment des femmes, à toutes les étapes du processus ». Cette opinion est corroborée par le groupe de travail fédéral sur l'équité salariale (ci-après appelé GTFES, 2004) qui lui consacre un chapitre entier. La juge Julien (2004 : 335) soulignait « que les femmes, généralement et systématiquement dévaluées dans leurs conditions de travail et leur rémunération, se considéreront particulièrement indignes de considération si, de plus, elles ne peuvent participer en pleine égalité avec les autres femmes [...] à la concertation nécessaire à leur accession à l'équité salariale ». La juge est aussi d'avis que la « participation des salariés se réalise [...] par l'usage de leurs droits d'observations et de recours prévus [...] [et] par leur contribution lors de la cueillette des informations pour l'évaluation des emplois, à la troisième étape du programme d'équité salariale » (*ibid.*).

Par ailleurs, nous avons vu que le comité est responsable de la réalisation du programme d'équité salariale. Les étapes du programme s'avèrent en quelque sorte "l'itinéraire" suivi par le comité pour réaliser l'équité salariale. Nous débordons du cadre strict des éléments contenus dans la LES pour offrir un complément aux étapes décrites à partir de ce qu'en disent les auteurs intéressés.

L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise

La première étape concerne le regroupement d'emplois en catégories d'emplois sur la base des trois caractéristiques suivantes : 1) des fonctions ou des responsabilités semblables ; 2) des qualifications semblables ; et 3) la même rémunération, soit un même taux ou une même échelle de salaire. Par la suite, on établit la prédominance féminine ou masculine de chaque catégorie d'emplois (CES, 2009 : 38). « Une catégorie est considérée à prédominance féminine ou masculine au regard des critères suivants : 1) lorsque cette catégorie d'emplois est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison des stéréotypes occupationnels ; 2) lorsqu'au moins 60 % des personnes salariées qui occupent les emplois en cause sont du même sexe ; 3) lorsque l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif ; et 4) lorsque l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois au sein de l'entreprise révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine » (*ibid.* : 40). Dans les faits, on cherche à faire ressortir les catégories d'emplois qui ont pu subir de la discrimination parce qu'elles étaient associées aux femmes. Cette étape est cruciale étant donné que ce ne sont, selon la LES, que les catégories féminines qui bénéficieront d'un ajustement salarial le cas échéant.

Pour contrôler les biais sexistes, la CES (2001a :1) suggère notamment à cette étape de «[p]orter une attention particulière aux motifs de regroupement d'emplois féminins dans les catégories d'emplois à prédominance masculine ou mixte, afin de ne pas soustraire ces emplois féminins à la correction des écarts salariaux [...] [et de] considérer l'ensemble des indicateurs prévus à la loi pour déterminer la prédominance sexuelle des catégories d'emplois avant de choisir celui ou ceux qui sont les plus appropriés ».

La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation

La LES de même que la CES n'ont jamais été réellement précis quant au contenu véritable de cette étape. Il s'agit pour le comité de choisir la méthode d'évaluation qui sera utilisée pour réaliser l'équité salariale. La méthode d'évaluation doit inclure les quatre grands facteurs prévus à la LES c'est-à-dire les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Son choix peut donner lieu à des discussions étant donné que, selon la méthode, les résultats peuvent différer amplement (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 333). C'est sur la base des contributions attendues à l'entreprise que sont généralement élaborés les facteurs et les sous-facteurs des grilles d'évaluation. Ils correspondent communément à la mission et aux valeurs de l'organisation en déterminant les éléments qu'elle favorise et qu'elle veut rémunérer (CES, 2001b : 2). L'application d'une méthode d'évaluation des emplois repose traditionnellement sur une analyse de leur contenu par le biais d'un « processus qui permet de collecter systématiquement de l'information sur les emplois, soit leurs responsabilités, leurs activités, leurs rôles, leurs compétences, etc. » (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 145). C'est d'ailleurs sur la base de ces renseignements que reposent plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines telles l'embauche, l'appréciation du rendement, la formation en entreprise, la rémunération basée sur le rendement, etc. (Dolan, Saba *et al.* 2008). La qualité de l'information recueillie revêt un caractère primordial, car si une dimension de l'emploi est omise, cela pourrait résulter en une mauvaise estimation de la valeur de l'emploi (Chicha, 1997 ; Steinberg et Haignere, 1987).

Ces informations sont le plus souvent colligées dans un document que l'on appelle une *description d'emploi*. Idéalement, tous les emplois doivent être décrits de façon exhaustive suivant la même procédure et en fonction des mêmes critères (Steinberg et Haignere, 1987 : 176-7). Les questionnaires d'analyse des emplois permettent de recueillir cette information essentielle qui servira ensuite à l'élaboration d'une description d'emploi. Ils sont des outils usuellement utilisés par le comité dans la réalisation de l'équité salariale (CES, 2001 : 5-8 ; Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 215; Haignere, 1991; Steinberg et Haignere, 1987;

Weiner et Gunderson, 1990). Ces descriptions d'emploi sont généralement validées par les supérieurs immédiats (Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 215).

De façon générale, on utilise une méthode d'évaluation par points et facteurs qui demeure celle qui se conjugue le mieux avec l'objectif de l'équité salariale compte tenu notamment qu'elle tient compte des quatre grands facteurs prévus à la LES (Chicha, 2000 : 150-1 ; CES, 2001 ; Déom et Mercier, 1998 ; Thériault et Saint-Onge, 2006 : 185; Thériault 1991; Weiner, 1991; Weiner et Gunderson, 1990). Elle se révèle d'ailleurs la plus utilisée dans la pratique (GTFES, 2004 : 318; Ministère du Travail, 2006 : 62), car en raison de son caractère analytique et quantitatif, elle rend plus aisée la comparaison entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine (Thériault et Saint-Onge 2000). Déom, Drouin et Mercier (1998 : 212) précisent à cet égard que :

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

Les quatre grands facteurs de la méthode sont généralement subdivisés en sous-facteurs où des niveaux sont associés à chaque sous-facteur d'évaluation. Ils permettent de différencier les emplois les uns des autres. Ils représentent les différences ou les variations réelles en termes d'exigences et de contribution que l'on perçoit entre les emplois. Selon la CES (2001 :2), afin de contrôler les biais sexistes, il importe de choisir et de formuler les sous-facteurs de façon à ce qu'ils reflètent autant les caractéristiques des CEPF que les caractéristiques des CEPM devant faire l'objet d'une évaluation.

Cette méthode par points et facteurs nécessite également l'élaboration d'une grille où est associée une pondération qui reflète la valeur attribuée par l'organisation à ce facteur et sous-facteur. La pondération est une autre étape où il faut éviter d'introduire une discrimination fondée sur le sexe (Haignere, 1991). La pondération accordée aux sous-acteurs caractéristiques d'emplois à prédominance masculine et à prédominance féminine

doit être non discriminatoire envers l'une ou l'autre des catégories, c'est-à-dire ne pas favoriser indûment une catégorie d'emplois au détriment d'une autre (CES, 2001a). Il importe d'examiner les pondérations les plus élevées et les plus faibles afin de garantir qu'elles ne favorisent pas un sexe au détriment de l'autre (Weiner et Gunderson, 1990).

Deux principes opérationnels sont à retenir à l'égard de la pondération. Celle-ci peut être établie *a priori*, c'est-à-dire au moment où les facteurs sont élaborés ou *a posteriori*, c'est-à-dire lorsque les catégories d'emplois ont été évaluées par rapport aux facteurs. Aucune des deux façons n'assure que l'établissement de la pondération soit exempt de discrimination fondée sur le sexe (Commission canadienne des droits de la personne, ci-après appelé CCDP, 1996). Le choix de l'une ou l'autre des options est fonction des préférences du comité.

Enfin, la démarche d'évaluation désigne le processus, une série d'étapes ou l'ensemble des actions menant à l'évaluation proprement dite des catégories d'emplois, comme la séquence des étapes, l'élaboration d'un échéancier des travaux, l'élaboration des règles que le comité se sera donné, etc. (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 333).

L'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux

La troisième étape consiste pour le comité à appliquer la méthode d'évaluation aux emplois décrits. Elle « consiste à indiquer (ou coter) pour chaque sous-facteur, le niveau jugé le plus approprié ou représentatif. Dans une opération habituellement distincte, une fois décidé le niveau de chaque sous-facteur pour [une catégorie d'emplois ou] un emploi donné (lequel peut comprendre un ou plusieurs postes), ces niveaux sont convertis en points et les points pour chaque sous-facteur sont additionnés » (Déom, Drouin et Mercier, 1998 : 212-3), ce qui permet de déterminer la valeur d'un emploi. La conversion des niveaux en points se fait selon la pondération adoptée et la répartition des points en découlant entre le niveau de chaque sous-facteur. Dit autrement, l'évaluation des emplois est un processus qui « vise à

déterminer la valeur relative d'un ensemble d'emplois [...]. Il s'agit d'abord de mesurer la valeur ou l'importance relative des emplois (et non des titulaires des emplois) à l'intérieur de l'organisation en comparant leurs exigences relatives et leur apport relatif à la réalisation des objectifs de l'organisation, puis d'établir une hiérarchie des emplois à l'intérieur de l'organisation sur cette base » (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 333). L'évaluation des emplois, en soi, n'est pas l'équité mais plutôt un moyen ou une étape d'une démarche pour l'atteindre. Elle est basée sur le jugement, ce qui en fait un processus où les valeurs, croyances et préjugés interfèrent (Déom et Mercier, 1998 : 213; Hartmann, Ross, *et al.*, 1985 :26; Thériault et Saint-Onge, 2000; Weiner et Gunderson, 1990 : 21). L'équité salariale et l'évaluation des emplois sont deux processus qui sont inextricablement liés (Acker, 1987; Chicha, 1997, 2000 ; Déom et Mercier, 1992, 1998; Steinberg, 1991; Steinberg et Haignere, 1987; Weiner, 1991). Dans la pratique, cette étape est celle qui demande le plus de temps et de rigueur pour contrer les croyances et les biais historiques. La CES (2001 :2) suggère d'ailleurs pour contrer les biais sexistes d'appliquer la méthode d'évaluation des catégories de façon objective et uniforme à toutes les catégories d'emplois devant être évaluées.

En ce qui concerne le processus de prise de décision en évaluation des emplois, une étude quantitative de Déom et Mercier (1992 : 9) révèle qu'il n'existe pas de différence systématique quant aux résultats obtenus au sein d'un comité ou d'un groupe d'évaluateurs selon que la décision repose sur un consensus ou résulte du calcul de la moyenne des résultats individuels. Ces résultats corroborent, disent-ils, une étude américaine réalisée par Schwab et Heneman (1984).

Afin de s'assurer de la constance, de la validité et de la précision de l'évaluation, les auteurs suggèrent une vérification des résultats de l'évaluation (CCDP 1996 ; Steinberg et Haignere 1987). Par exemple, il s'agira de comparer le pointage accordé au sous-facteur formation scolaire pour tous les emplois afin de vérifier les incohérences. Cette étape de recherche des anomalies peut être facilitée par l'utilisation d'une grille où seront consignées les cotes d'évaluation et la justification quant à un facteur donné (CCDP, 1996). La

représentation visuelle d'ensemble facilitera la détection des anomalies potentielles auxquelles il peut y avoir lieu de s'intéresser.

L'estimation des écarts salariaux consiste à comparer la rémunération des CEPF avec celle des CEPM. La LES prévoit que l'estimation peut être effectuée sur une base individuelle ou globale. L'estimation sur une base individuelle consiste à comparer par paire chaque CEPF avec la ou les CEPM de même valeur. L'écart à combler est la différence négative de salaire entre celui de la CEPF et celui de la ou des CEPM de même valeur. Divers scénarios sont prévus s'il n'y a pas de catégories masculines de même valeur. L'estimation sur la base globale consiste quant à elle à comparer chaque CEPF avec la courbe salariale de l'ensemble des CEPM qui s'élabore dans sa forme la plus simple, par l'utilisation d'une formule statistique usuelle des moindres carrés qui représente la distribution des salaires des CEPM en fonction de leur valeur (en points par exemple). L'écart salarial est déterminé par la différence de positionnement vertical de la CEPF, sur un graphique avec une abscisse (la valeur des emplois) et une ordonnée (les taux de salaires), et la courbe des CEPM. Les conclusions tirées des travaux de Déom et Mercier (1992 : 21) expriment que, peu importe la méthode choisie, les ajustements salariaux ne varient pas, l'ampleur est sensiblement la même. Cependant, « [l]a méthode "emploi à courbe" semble [plus généreuse] en ce qui concerne la proportion d'emplois [nécessitant un ajustement salarial], en particulier dans les trois organisations où le nombre d'emplois [à prédominance féminine] de bureau était le plus élevé (18, 21 et 30 contre 12 et moins dans les 14 autres organisations) » (*ibid.*). Pour contrôler les biais sexistes, la CES (2001 :2) précise nécessaire de « [p]rendre en compte toute les composantes de la rémunération globale pour fins d'estimation des écarts salariaux lorsque la rémunération flexible ou les avantages à valeur pécuniaires ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois comparées ».

Notons que l'évaluation des emplois qui a conduit à l'estimation des écarts salariaux est également la démarche qui permet traditionnellement d'établir une structure salariale. Cette dernière détermine, à partir d'une courbe salariale de l'ensemble des emplois, « des taux de salaires différents pour des emplois dont les exigences sont [différentes en fournissant] un cadre de référence pour la reconnaissance de différences en matière de contribution

individuelle [telles des échelles salariales]. [...] La structure salariale est utile car elle balise et encadre la gestion des salaires au sein des organisations » (Thériault et Saint-Onge, 2006 : 231). Cependant, l'équité interne¹¹ et l'établissement d'une structure salariale ne sont pas requis par la LES. L'enjeu premier d'une démarche devrait être, selon la juge Julien (2004 : 331¹²), l'équité salariale et non la cohérence interne des systèmes de rémunération. Ce sont cependant des principes et pratiques associés à la gestion de la rémunération. L'équité interne est même considérée comme une mesure efficace pour maintenir l'équité salariale¹³ (Chicha, 2000 : 288). À titre de témoin expert dans le jugement de la Cour supérieur, la professeure Déom concluait « que, normalement, la [...] cohérence interne et d'évaluation de l'ensemble des emplois, devrait être effectuée après la démarche d'équité salariale qui vise à comparer exclusivement les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine ¹⁴ » et non tous les emplois de l'entreprise.

Les modalités de versement des ajustements salariaux

Rappelons que c'est l'employeur qui décide des modalités de versement des ajustements salariaux en consultation avec le comité d'équité salariale. Le 21 novembre 2001 est la date ultime où le comité ou, s'il y a lieu, l'employeur, devait avoir complété le programme. À cette même date, l'employeur devra verser ou commencer le versement des ajustements salariaux aux personnes concernées. Selon la LES, si l'employeur choisissait d'étaler ces ajustements dans le temps, il avait la possibilité de le faire jusqu'à la date limite du 21

¹¹ L'équité interne s'appuie sur l'établissement de la valeur d'un emploi qui est établie en fonction des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire le niveau de contribution attendu de l'emploi. Qu'elle soit féminine ou masculine, ce qui constitue globalement sa plus grande distinction avec l'équité salariale, l'équité interne permet de définir le positionnement des emplois dans la hiérarchie d'une organisation. Par conséquent, les emplois que l'on estime les plus contributifs, c'est-à-dire ceux qui apportent le plus de valeur à l'organisation, reçoivent les taux de rémunération les plus élevés. Il existe alors une cohérence interne dans la rémunération des différents emplois de l'organisation (Thériault et Saint-Onge, 2006).

¹² Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004.

¹³ Nous aurons l'occasion d'y revenir.

¹⁴ Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004, annexe 23, p.9.

novembre 2005. Il s'agit de la date finale à compter de laquelle l'équité salariale devait avoir été réalisée. Notons que les quelque 120 organisations visées par le jugement de la Cour supérieure rendu en janvier 2004 sur la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES ont désormais l'obligation de se conformer au régime général¹⁵. C'est donc dire que certaines entreprises seraient encore en démarche de réalisation de l'équité salariale. Autres situations particulières, pour les municipalités et les organismes municipaux ayant fait l'objet de fusions, le délai pour compléter l'exercice d'équité salariale n'est plus le 21 novembre 2001. Il est dorénavant comptabilisé à partir de la date de la détermination de la dernière unité d'accréditation et ne pourra dépasser le 21 novembre 2005¹⁶. Dans la prochaine partie, nous aborderons les éléments de la LES qui, de près ou de loin, sont susceptibles d'affecter le comité.

1.1.3 Les travaux du comité dans le contexte de la LES du Québec

La LES reflète un consensus social autour de l'importance d'une plus grande reconnaissance et valorisation de l'emploi féminin (Sabourin, 1999). L'égalité de traitement comprise dans les différentes chartes et promue dans la LES fait partie des valeurs véhiculées par les sociétés canadienne et québécoise, selon la juge Julien de la Cour supérieure (2004: 335). La Loi remet ainsi en cause les schémas sexistes construits socialement et qui ont pour effet de causer de la discrimination dans les organisations. Elle sous-entend pour les femmes le droit à une rémunération équitable et la juste

¹⁵ Le chapitre IX de la LES créait un régime d'exception pour les entreprises qui avaient en place un programme d'équité salariale ou de relativité salariale avant l'adoption de la Loi du 21 novembre 1996. Les entreprises en question devaient soumettre leur programme à l'analyse de la Commission de l'équité salariale (CÉS) et s'il répondait aux critères beaucoup plus succincts prévus au chapitre IX, l'employeur n'avait pas à recommencer une nouvelle démarche conforme au régime général de la Loi. Or, selon l'argumentaire des parties plaignantes, ce chapitre était dépourvu des garanties prévues au régime général alors qu'elles sont indispensables à la détermination et à la correction des écarts salariaux. En outre, les personnes salariées y avaient droit de participation limitée, ils étaient pratiquement écartés du processus de vérification du programme soumis par l'employeur et ils n'avaient aucun recours à son encontre. Voir à cet égard : Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, Le 9 janvier 2004.

¹⁶ Le délai est de 48 mois pour les cinq grandes villes qui ont succédé aux municipalités visées par la réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais.

reconnaissance économique de leur travail. Elles avaient besoin d'une loi « pour obtenir une juste évaluation de la valeur de leur emploi et sa traduction en valeur économique par une juste rémunération. [...] [En référence au législateur, la juge Julien disait que c]'est le motif de son intervention législative et de son choix politique en faveur de l'objet de cette Loi » (*ibid.* : 330). Tout en reflétant les valeurs de la société d'appartenance, les membres du comité sont aussi représentatifs des autres personnes salariées de l'organisation et, à ce titre, ils en reflètent les valeurs (Treiman et Hartmann, 1981 : 93). Cela indique qu'au sein même du comité, les membres sont le reflet des construits organisationnels et par conséquent, des représentants légitimes.

En plus, le caractère d'ordre public de la LES (art. 2) fait en sorte qu'il est interdit de renoncer à l'équité salariale tant au moyen d'un contrat de travail que d'une convention collective¹⁷ (Brière, 2002 : 166). La Loi vise des ajustements salariaux pour des motifs qui doivent l'emporter sur les conventions collectives existantes. De plus, suivant la conception nord-américaine, le régime de relations du travail québécois est décentralisé. La LES a aussi « été articulée en respectant ce principe de décentralisation du régime des relations de travail et dans le respect des principaux acteurs ou actrices visé(e)s, notamment les entreprises et les syndicats » (Déom et Mercier, 2001 : 55). Les parties en comité ont la responsabilité de réaliser l'équité salariale, entreprise par entreprise, ce qui implique que l'organisation demeure le lieu premier des décisions en matière de conditions de travail et de rémunération.

Le juriste Jean-Yves Brière (2002) estime que, dans notre régime de droit du travail, se retrouvent « souvent des lois-cadres qui doivent être complétées et bonifiées par les parties » (*ibid.* : 160). Compte tenu de cette particularité et malgré le caractère d'ordre public du droit à l'égalité contenu dans la LES, l'équité ne pourra se concrétiser, dit-il, que « dans la seule mesure où les acteurs sociaux [...] pourront dégager les solutions idoines

¹⁷ La LES a effet malgré toute disposition d'une entente, d'un contrat individuel de travail, d'une convention collective (au sens du Code du travail), d'un décret adopté en vertu de la *Loi sur les décrets de convention collective*, de toute convention collective conclue en vertu de la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (chapitre 20) ou de toute entente relative à des conditions de travail.

qui permettront de passer de l'énoncé formel à une concrétisation bien réelle [...] [puisque] comme la plupart des législations sur l'emploi, la LES est, à bien des égards, une loi fragmentaire et lacunaire afin de se moduler et s'adapter aux multitudes situations pouvant exister dans les entreprises » (*ibid.* : 166-7). Ainsi, Brière (2002 : 170) est d'avis que cette Loi « est un terreau fertile à la négociation et aux inévitables compromis qui en découlent [...], [compte tenu, dit-il, que] [l]es mécanismes mis en place comportent de très nombreuses zones d'ombre et de clair-obscur qui nécessiteront des mises à niveau et ce, à toutes les étapes du processus ». La juge Julien (2004 : 331) semble partager ce dernier avis puisqu'elle précisait qu'il « est inévitable et même souhaité que des aspects soient précisés et développés par les parties dans le contexte particulier de chaque entreprise ». Le comité, dans ce cadre, devra faire les adaptations nécessaires pour s'ajuster à la situation particulière de l'entreprise.

Dans leurs travaux, les parties en comité sont cependant assujetties aux exigences de bonne foi (art. 15)¹⁸, obligation qui se retrouve aussi dans le *Code civil du Québec* aux articles 1375, 6 et 7. Dans la littérature juridique, les valeurs normatives de coopération, à savoir l'intégrité et la solidarité, sont susceptibles d'alimenter référentiellement le principe de bonne foi consacré dans le droit commun des contrats (Jamin, 2005; Rolland, 1999). Ce principe, permettant d'assurer un plus juste équilibre entre les parties contractantes, « est une notion qui sert à relier les principes juridiques aux notions fondamentales de justice » (Lefebvre, 2000 : 51). Pour Lefebvre (1998 : 27), « on ne saurait nier le pouvoir de la morale dans l'appréciation des exigences de la bonne foi qui, par ailleurs, est fondée sur les valeurs véhiculées par la société. [...] Les agissements d'un individu ne sont plus scrutés uniquement en fonction de ses intentions, mais plutôt par rapport à ce que la société considère comme un comportement adéquat dans les circonstances ».

¹⁸ Ainsi, « l'employeur, l'association accréditée ou un membre d'un comité d'équité salariale ne doit pas, dans l'établissement du programme d'équité salariale, agir de mauvaise foi ou de façon arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés de l'entreprise » (art. 15). À la suite d'une plainte pour manquement à l'article 15, la Commission de l'équité salariale détermine les mesures qui doivent être prises pour rétablir le salarié dans ses droits et, le cas échéant, elle détermine toute mesure requise pour que l'équité salariale soit atteinte conformément à la loi (art. 101).

Par ailleurs, la transparence du programme d'équité salariale est d'une certaine façon assurée par les deux procédures d'affichage que nous retrouvons après les deux premières étapes du programme et après les deux dernières. Le comité en est responsable et il lui revient de répondre aux questions ou commentaires des personnes salariées en affichant les modifications ou en donnant un avis qu'il n'y a aucun changement. Cette transparence est consolidée par la participation des personnes salariées par l'entremise de leurs représentants au sein du comité.

L'article 40 mentionne que l'employeur doit, après que des ajustements salariaux ont été déterminés ou qu'un programme d'équité salariale a été complété, maintenir l'équité salariale¹⁹. Qui plus est, si des changements survenus dans l'entreprise ne permettent plus d'en assurer le maintien, l'article 43 stipule que l'employeur doit apporter les modifications nécessaires. Il est à noter que, lors de la négociation d'une convention collective ou de son renouvellement, l'association accréditée doit aussi s'assurer du maintien de l'équité salariale. La question du maintien revêt donc une importance capitale, car elle permet de souligner que, légalement, l'employeur et l'association accréditée partagent conjointement la responsabilité entourant la survie de l'équité salariale au sein de l'entreprise (Lavoie et Trudel, 2001). Il en est ainsi car ils sont les parties responsables de la négociation des conditions de travail.

Le maintien se révèle pour ainsi dire comme une application continue de la LES. Il se traduit en quelque sorte par une correction, le cas échéant, des écarts salariaux pouvant se réintroduire entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine jugées équivalentes. Si des changements surviennent, entre autres, dans les conditions salariales des catégories masculines après que le programme d'équité salariale ait été implanté, l'obligation de maintien implique une symétrie sur le plan salarial pour les catégories féminines équivalentes.

¹⁹ À noter que cette thèse s'appuie sur le texte de loi qui est préalable au changement du législateur correspondant entre autres aux dispositions relatives à l'évaluation périodique du maintien de l'équité salariale et sanctionné le 28 mai 2009. Ces modifications n'ont de toute façon aucune conséquence sur nos travaux.

La négociation de l'équité interne et l'intégration de l'exercice à la structure salariale sont considérées comme des moyens de maintenir l'équité salariale (Chicha, 2000). Il est fort possible que ce soit un objectif visé par les parties en comité. En effet, refaire *a posteriori* l'équité interne et la structure salariale sur la base des résultats de l'évaluation de tous les emplois permettraient d'assurer la pérennité de l'équité salariale. En procédant de façon séquentielle, l'équité salariale s'effectuerait avant de procéder à une application plus généralisée. Le principe d'équité interne est un mécanisme de régulation faisant partie des politiques et pratiques de gestion de la rémunération. Cette solution aurait comme avantage de faciliter la gestion des salaires lors des changements dans les exigences et les conditions de travail des différents emplois, dans le respect du caractère juste et équitable de la loi.

Enfin, se pose évidemment la question du maintien du comité après le programme d'équité salariale. Quoique cela soit contesté par certains²⁰, le comité est voué à une existence passagère et ponctuelle. Or, selon un relevé réalisé en août 2004 à l'aide du système d'analyse des conventions collectives du ministère du Travail, il appert que 7,2 % des conventions collectives analysées, des entreprises de 100 personnes salariées et plus et signées après le 21 novembre 2001, avaient une clause qui faisait référence à un comité conjoint d'équité salariale ayant à tout le moins une existence formelle. Fait important à souligner, pour la majorité des entreprises, ce comité était décisionnel concernant les prises de position relatives à l'équité salariale. Considérant que d'autres conventions collectives n'ont pas encore été analysées, il existe des possibilités de trouver un nombre plus élevé de comités d'équité maintenus dans les entreprises syndiquées de 100 personnes salariées et plus. Cela pourrait vouloir dire que les parties auraient ainsi choisi de poursuivre la collaboration et rendre plus permanente cette structure de travail paritaire. Regardons maintenant concrètement différents cas de configurations de comités auxquels nous pourrions être potentiellement confrontés.

²⁰ Ce caractère ponctuel n'est pas totalement clair dans la LES. Il y a une ambiguïté qui pèse sur les conditions relatives à la dissolution du comité. Brière et Morin (2003 : 691) se demandent s'il prend fin automatiquement une fois complété le programme d'équité salariale.

1.1.4 Différents cas de figure et de configuration des comités d'équité salariale

Dans cette section, nous explorons certaines possibilités en termes de composition des comités compte tenu des différentes combinaisons possibles, c'est-à-dire l'éventualité qu'il y ait plus d'un comité par entreprise, qu'il y ait des membres syndiqués ou non et d'allégeances syndicales distinctes. À noter que nous évoquons également des alternatives diverses comme les différents niveaux d'expertise au sein du comité, la présence d'un consultant de l'employeur et d'un délégué syndical, l'idéologie syndicale, etc. Nous croyons que ces facteurs contribuent à complexifier davantage la configuration et la dynamique des travaux des comités.

Tout d'abord, précisons que, selon des estimations tirées de l'*Enquête sur la population active* (EPA) de Statistique Canada en 2003, 61,5 % des personnes travaillant dans les établissements de 100 employés et plus étaient, au Québec, couvertes par une convention collective (taux de présence syndicale). C'est donc dire qu'environ six personnes sur dix travaillant dans des établissements de cette taille sont assujetties à une convention collective. Bien que ce soit un critère de sélection d'avoir des comités avec des représentants syndiqués, si notre échantillon était aléatoire, il y aurait de fortes possibilités que les comités étudiés soient composés, du moins en partie, de membres syndiqués. Cette probabilité renforce l'idée que, dans notre régime des relations de travail, le syndicat est le représentant collectif et exclusif des personnes salariées pour la négociation des conditions de travail, incluant le salaire. « Il est donc normal que la responsabilité d'élaborer ce programme soit assumée conjointement par l'employeur et le syndicat, à l'égard des salariés visés par la convention collective » (Juge Julien de la Cour supérieure, 2004, annexe 21, p.1).

En termes de cas de figure selon la LES, nous pourrions nous retrouver avec : 1) un programme général d'une entreprise en partie syndiquée avec un comité composé de

représentants de l'employeur, de personnes salariées syndiquées provenant de différentes allégeances et de personnes salariées non syndiquées, 2) une entreprise en partie syndiquée avec des programmes distincts de syndiqués et de non-syndiqués²¹, et, enfin, 3) un programme général d'une entreprise non syndiquée où nous aurions des représentants de l'employeur et des personnes salariées non syndiquées. Mais ce n'est pas tout. Il y a des distinctions que nous pourrions identifier et qui seraient attribuables à des caractéristiques liées aux membres. Sans prétendre à l'exhaustivité, regardons certaines possibilités.

En guise d'éléments de différenciation, mentionnons l'expertise particulière en équité salariale que pourraient détenir certains syndicats locaux et/ou membres du comité. Notons à titre d'exemple le service d'évaluation des emplois et d'équité salariale du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) qui apporte son soutien aux associations accréditées dans le domaine de la rémunération tels l'établissement et le maintien de l'équité salariale, l'implantation du système d'évaluation des emplois et le développement de structures salariales²². Ces compétences particulières et distinctives dont bénéficieraient les membres syndiqués pourraient certes avoir une incidence sur les rapports entretenus avec l'employeur. La présence d'un délégué syndical expert au sein du comité pourrait même renforcer ce niveau d'expertise. Cette particularité pourrait également se retrouver chez l'employeur suite à l'embauche de consultants experts. Il appert selon le même rapport du ministère du Travail (2006 : 65), que 70 % des entreprises de 100 personnes et plus ont eu recours à des ressources externes, ce qui augmente les possibilités d'en retrouver dans les comités étudiés. D'autres préféreront s'en tenir aux spécialistes internes puisque les grandes entreprises disposent généralement d'un service des ressources humaines largement structuré.

²¹ Selon un rapport du ministère du Travail (2006 : 61), « [l]es données recueillies lors de l'enquête auprès des entreprises privées indiquent que c'est le quart des entreprises de 100 personnes salariées et plus, dans lesquelles il existait au moins un syndicat, qui auront mis en place plus d'un exercice d'équité salariale ».

²² Voir à cet égard le site Internet de l'adresse suivante : <http://scfp.qc.ca/modules/pages/index.php?id=10&menu=34&sousmenu=24>

Nous ne pouvons aussi ignorer les idéologies syndicales²³ qui sous-tendent les interventions et colorent les approches préconisées (Hyman, 1997). Selon que le syndicat s'inscrit dans la mouvance du syndicalisme d'affaires ou provient du syndicalisme de transformation sociale, leur position au sein du comité peut varier (Paquet et Tremblay, 2004). L'idéologie des syndicats a certes une influence sur l'action des unités d'accréditation de l'entreprise ne serait-ce que par le choix des mandats de négociation. L'un pourrait être davantage préoccupé par la valeur économique du travail féminin, c'est-à-dire selon sa fonction de régulation économique à l'intérieur du cadre juridique des relations de travail (Barbash, 1984; Gagnon, 1991) alors que l'autre serait plus prédisposé par la recherche de la justice sociale selon une approche davantage holistique du syndicalisme comme mouvement social (Gagnon, 1991). En ce qui concerne l'employeur, il pourrait être plus attentif aux questions de coûts, de compétitivité et de productivité (Brunelle, 2001; ministère du Travail, 2004). Selon Blackett et Sheppard (2003: 465) : « Les droits sociaux [...] sont de plus en plus considérés comme des coûts nuisant à la compétitivité [...]. »

En termes de caractéristiques organisationnelles, soulignons la composition féminine ou masculine de l'entreprise de même que l'importance accordée aux emplois féminins dans l'organisation. Une entreprise à prédominance féminine pourrait favoriser un règlement rapide considérant que le poids du nombre assurerait une plus grande présence au sein des instances décisionnelles. *A contrario*, une forte représentativité masculine pourrait en constituer une entrave du fait de la défense des intérêts majoritaires²⁴ ou encore provoquer une entente expéditive compte tenu des coûts peu élevés considérant le nombre restreint d'emplois féminins.

²³ Nous partageons l'idée selon laquelle l'idéologie est une façon limitée d'appréhender le syndicalisme (Gagnon, 1991), mais à notre décharge, ce n'est pas l'objet de cette thèse.

²⁴ Nous y reviendrons.

1.2 Le comité : lieu d'affrontement ou de concertation ?

De façon générale, le comité d'équité salariale pourrait être un lieu d'affrontement et de confrontation entre les parties ou représenter un espace qui se caractérise davantage par la coopération et la résolution de problème. Nous abordons dans les paragraphes suivants le contexte des relations de travail²⁵ dans lequel s'inscrivent les travaux en comité et discutons des orientations qui semblent s'y dégager. Brièvement, soulignons que la première résulte d'une conception antagoniste et conflictuelle des relations de travail qui est parfois empreinte de la domination des intérêts majoritaires, alors que l'autre perspective fait référence à une dynamique de « coopération conflictuelle » entre partenaires où, malgré les divergences, des intérêts convergents ont été reconnus (Lapointe, Bélanger *et al.*, 2004). Nous relatons également certaines expériences empiriques susceptibles d'être indicatives de celles en comité d'équité salariale.

1.2.1 Le contexte des relations de travail

Déom et Mercier (2001) estiment que l'équité salariale intervient dans un contexte de relations de travail déjà bien ancré. Ainsi, son application serait « subordonnée aux pratiques courantes, aux coutumes, voire aux rituels des relations de travail dans l'entreprise » (*ibid.* : 54-5). Au-delà du caractère legaliste faisant de la recherche de l'équité salariale une démarche particulière, cette facture conflictuelle et négociable du régime des relations de travail pourrait constituer potentiellement une entrave à sa pleine réalisation et même compromettre l'exercice, d'autant plus que l'équité salariale touche un aspect sensible et fondamental, soit la rémunération (*ibid.* : 57).

²⁵ Comme processus d'établissement de règles, les relations de travail font référence, selon Boivin (1987: 186), à un ensemble de rapports, c'est-à-dire à un tout complexe d'accords, de coutumes, de pratiques, de règles et d'usages que les parties acceptent comme mode opératoire et que le législateur encadre. Dans ces rapports, l'employeur serait prioritairement conditionné par le profit et la discipline des coûts alors que le syndicat serait attentif à l'équité en protégeant les salariés contre l'arbitraire, l'exploitation et l'insécurité économique (Barbash, 1984). Les conflits seraient inhérents et naturels compte tenu de la confrontation perpétuelle entre efficacité et sécurité (*ibid.*).

Pour Murray et Verge (1993 : 17), notre régime des relations de travail et de négociation collective est conçu selon une perspective conflictuelle d'opposition des intérêts sur le plan des conditions de travail. Il est donc possible que la confrontation caractérise les interactions entre les membres du comité.

D'autres soulignent que la structure juridique de ce régime des relations de travail favorise la défense des intérêts majoritaires. Cette inclination tiendrait, selon le juriste Brunelle (2001 : 17), à la nature même du cadre légal qui assujettit nos rapports collectifs de travail. La règle de la majorité et le monopole de représentation en faveur du syndicat qui a su recueillir l'appui du plus grand nombre expliqueraient, dit-il, cette tendance²⁶. Dans ce contexte, certains n'hésitent pas lui attribuer une responsabilité importante des échecs dans l'atteinte des mesures d'équité. Pour Legault (2005 : 684, 698), la prise en compte et le traitement des intérêts particuliers et distincts (égalité réelle) bouleverseraient un important postulat politique, soit celui de l'égalité formelle de tous les membres du syndicat (primauté du vote majoritaire) et le devoir corollaire syndical de donner à tous un même traitement et un même poids dans la prise de décision collective. En étant une institution démocratique, un syndicat reflète, selon Weiner et Gunderson (1990 : 96), les préférences de ses membres. La nature des revendications est directement liée aux caractéristiques des syndiqués. Dans ce cadre, certains syndicats peuvent être empreints du seul souci d'assurer la protection des intérêts majoritaires au détriment des femmes²⁷ (Brunelle, 2001; Legault, 2005).

S'appuyant sur six études de cas réalisées entre 1998 et 2001 par entrevues auprès d'hommes et de femmes dans le cas de mesures d'intégration dans des secteurs d'emploi

²⁶ Il ne faut certes sous-estimer le fait que les comportements syndicaux puissent aussi être conditionnés par la réélection des délégués ou le maintien de l'accréditation. Afin de préserver sa base électorale, le syndicat pourrait être davantage préoccupé par la protection des intérêts majoritaires.

²⁷ Ce questionnement sur la capacité syndicale à représenter les intérêts minoritaires fut soulevé dans le rapport fédéral sur l'équité salariale (GTFES, 2004 : 162). Cependant, nous verrons que l'accroissement de la représentativité féminine syndiquée sur le marché du travail pourrait contribuer à faire renverser cette tendance, d'autant plus si elles occupent des postes décisionnels.

non traditionnellement féminins²⁸, Legault (2005) s'intéressait aux résistances déployées par les collègues masculins et la mise en place de mécanismes d'exclusion. Bien que l'égalité des chances soit un principe admis, il semblerait, selon les employés masculins interrogés, que les mesures de redressement, c'est-à-dire l'embauche privilégiée, ne soient pas acceptables (*ibid.* : 687). Le personnel masculin résisterait beaucoup à la préférence, même temporaire, pour l'embauche de personnes des groupes cibles (*ibid.* : 688). Même les mesures de conciliation travail et famille sont perçues comme des privilèges par les hommes dans les secteurs qui sont traditionnellement masculins (*ibid.* : 693). Un des dilemmes syndicaux, c'est de devoir conjuguer avec la prise en compte des intérêts typiquement féminins tout en considérant les revendications de la base masculine majoritaire dans l'organisation syndicale (Acker, 1989 ; Steinberg, 1991 : 215).

Dans le même ordre d'idées, une étude de cas réalisée par Haiven²⁹ (2003) fait état d'un schisme profond entre les employés féminins et masculins d'une même unité d'accréditation au sujet des résultats d'un exercice d'équité salariale. Après qu'un comité paritaire eût recommandé des augmentations salariales pour les emplois à prédominance féminine, les employés masculins ont réclamé et obtenu une unité d'accréditation distincte en menaçant de recourir à la grève. Afin de préserver l'harmonie et en l'absence d'une législation contraignante³⁰, l'employeur a retiré son offre d'établir l'équité salariale. Ce cas illustre la manière dont l'équité salariale a été sabordée par le membership masculin croyant que tous les gains réalisés par les femmes l'auraient été à leurs dépens.

Dans son étude de cas portant sur l'implantation de l'équité salariale dans l'État de l'Oregon, Joan Acker (1989) attira longuement l'attention sur les conflits d'intérêts qu'elle observait. Acker examine les rapports de pouvoir à l'intérieur même des structures

²⁸ L'auteure fait référence aux programmes d'accès à l'égalité (PAE) ou programmes d'équité en emploi (PEE).

²⁹ Ce même cas fut repris et a été l'objet d'un autre article dans la revue *Relations industrielles*. Voir à cet effet, HAIVEN, J., G., HUNT, 2006, «Building Democracy for Women and Sexual Minorities, Union Embrace of Diversity», *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 61, n° 4, p. 666-683.

³⁰ En Saskatchewan, l'équité salariale ne couvre que les salariés de la fonction publique. L'étude a été réalisée dans une commission scolaire de cette province.

syndicales et les conflits entre les intérêts majoritaires et minoritaires concernant les salaires (Acker, 1989 : 105-150). Elle démontre également les difficultés qu'ont les syndicats à jongler avec les intérêts divergents de leurs membres, en tentant, dans le dossier d'équité salariale, d'éviter de perdre leurs membres actifs, de se mettre à dos les hauts salariés masculins, tout en essayant d'obtenir le maximum pour les membres féminins. Acker conclut, sans réellement apporter de solutions aux dysfonctions évoquées, que les syndicats demeurent nécessaires dans le dossier de l'équité salariale étant donné que c'est le management et le syndicat qui prennent part au processus de prise de décision (*ibid.* : 151-197).

Ces expériences tendent à démontrer que le syndicat est susceptible de demeurer axé sur les attentes des membres majoritaires ou influents. Cependant, la présence accrue de la main-d'œuvre féminine dans les entreprises pourrait contribuer à orienter les attentes collectives vers une distribution plus équitable des salaires. La présence des femmes sur le marché du travail a en effet crû de façon très nette au cours des vingt-cinq dernières années au Québec³¹ (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, 2004). Leur proportion dans l'emploi total est passée de 35 à 45 % entre 1976 et les années 2000. En 2003, elles comptaient pour près de la moitié de l'emploi rétribué (46,3 %). De 1999 à 2007, la progression de la part des femmes dans l'emploi total passe de 45 % à 47,6 % (Institut de la statistique, 2008 : 59). Le taux d'emploi³² des femmes atteint un nouveau sommet en 2008, soit 57,3% (Institut de la statistique du Québec, 2009 : 24). À noter qu'en cette même année, l'écart entre les taux d'emploi masculin et féminin – toujours à l'avantage des hommes – est à son niveau le plus bas, soit 7,3 points (*ibid.*). De telles situations pourraient entraîner une plus grande implication des femmes au sein des instances où se prennent les décisions qui les concernent. De plus, en considérant l'ensemble des emplois syndiqués au

³¹ De plus, cette croissance n'est pas principalement le fait de l'emploi à temps partiel. L'emploi à temps complet représentait 62 % de la croissance totale de l'emploi féminin entre 1976 et 2003. Malgré le fait que les femmes occupent les deux tiers de l'emploi à temps partiel, l'intégration s'est surtout traduite dans l'emploi total à temps plein (Cloutier, 2004). Qui plus est, sur la période 1999-2007, « l'emploi à temps plein montre une croissance près de trois fois plus forte chez les femmes (+ 21,7 %) que chez les hommes (+ 7,5 %). La part des femmes dans ce régime de travail augmente donc, passant de 40,3 % en 1999 à 43,3 % en 2007 » (Institut de la statistique du Québec, 2008: 74).

³² Proportion de la population âgée de 15 ans et plus qui occupe un emploi.

Québec, les femmes occupaient, en 2003, pas moins de 45,7 % des emplois syndiqués (Statistique Canada, 2003). Ce chiffre progresse en 2006 pour atteindre 46,7 % des emplois syndiqués au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2007: 98). Mais ce n'est pas tout. En 2007, l'emploi syndiqué chez les femmes est encore une fois à la hausse pour atteindre 47,7 % (Institut de la statistique du Québec, 2008: 98). Ainsi, bien que ces résultats peuvent être nuancés si l'analyse se fait en fonction des différents secteurs où l'emploi syndiqué féminin varie, la croissance et le poids de leur représentativité rendraient possible un rapport de force suffisant pour la considération de leurs intérêts relatifs.

Malgré les difficultés et les tensions évoquées, il est pertinent de préciser que le contexte des relations de travail peut aussi générer des expériences positives de concertation. Dans la section suivante, nous discuterons du partenariat social qui résulte de cette coopération entre les parties, du comité comme un mécanisme d'expression permettant, à certaines conditions, d'influencer les décisions, et exposerons des exemples empiriques susceptibles d'alimenter en référence, la conception des travaux en comité.

1.2.2 L'analyse des principales études sur les comités formés par les parties comme structure de travail

Dans son ouvrage, Bourque (2000) précise que le partenariat est une composante centrale du modèle québécois en entreprise. En plus d'énoncer que pour beaucoup d'observateurs, le Québec s'engage vers la coopération, Lapointe, Bélanger *et al.* (2004 : 6) soulignent que l'approche partenariale est susceptible de favoriser l'introduction et la pérennité des changements à l'échelle de l'organisation. Cependant, considérant que les expériences locales sont empreintes d'une certaine fragilité (Bélanger, Lapointe *et al.*, 2004; Lapointe, Bélanger *et al.*, 2004), ces auteurs militent en faveur d'un support adéquat sur les plans national et intermédiaire afin d'appuyer les transformations des milieux de travail. La discipline des relations industrielles serait aussi caractérisée par la concertation³³ patronale

³³ Il y a évidemment des différences conceptuelles entre le partenariat et la concertation (Bélanger, Paul R, P.A. Lapointe et B. Lévesque, 2002). Nous considérons qu'il n'est point utile d'exposer les différences puisqu'elles sont souvent utilisées par les auteurs pour désigner la même chose.

et syndicale puisque la littérature déborde d'exemples liés au partenariat social (Kelly, 1998 : 14). L'introduction d'un comité d'équité salariale n'est donc pas un acte fortuit. Sa présence et son action à l'intérieur de l'entreprise, appuyées en cela par la CES, pourraient constituer un des moyens pour la mise en place du changement en termes de rémunération que constitue l'équité salariale.

En effet, que ce soit au sein d'un comité ou d'une autre structure, la prise de parole (*voice*) est non seulement une fonction fondamentale de la vie politique mais aussi un élément essentiel de la démocratie industrielle (Hirschman, 1972 : 35-36 ; Turner, 1991 ; Walzer, 1997). Ainsi, l'expression collective du point de vue des travailleurs au sein de l'organisation doit donc bénéficier d'une instance de représentation et d'influence propre à infléchir les décisions. Turner (1991) est d'avis que l'intégration des travailleurs au processus décisionnel (représentativité et influence), en lieu et place d'une relation d'opposition et d'affrontement, est aussi un facteur de stabilité. Les personnes salariées devraient ainsi pouvoir disposer d'une voix pour faire valoir leur opinion sur les décisions qui les concernent. La juge Julien (Cour supérieure, 2004 : 287) précisait que « [l]es valeurs qui sous-tendent l'obligation d'équité procédurale³⁴ relèvent du principe selon lequel les personnes visées doivent avoir la possibilité de présenter entièrement et équitablement leur position, et ont droit à ce que les décisions touchant leurs droits, intérêts ou privilèges soient pris à la suite d'un processus équitable, impartial et ouvert, adapté au contexte légal, institutionnel et social de la décision ». Un comité peut représenter l'instance démocratique d'expression au sein de l'organisation. La participation est nécessaire pour que la démarche soit perçue comme crédible par les travailleurs. Encore faut-il que cette voix puisse bénéficier d'un pouvoir de négociation réel.

³⁴ En rémunération, la perception individuelle de justice est influencée par les procédures qu'utilise l'organisation pour prendre des décisions et effectuer des changements (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975). Le principe de justice procédurale, que d'autres appellent équité de processus (Milkovich et Newman, 2002; Thériault et Saint-Onge, 2006), précise que la façon dont les décisions sont prises est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes. Pour assurer la pérennité du sentiment de justice, suffisamment d'informations sont nécessaires à l'égard de toutes les étapes du programme d'équité salariale (Cloutier, 2003). Un rapprochement avec ce principe de rémunération et l'équité salariale fut déjà fait par Chicha (2000 : 305-8). Pour Déom et Mercier (2001 : 58), « l'équité de processus » concerne notamment la participation des femmes au processus décisionnel de détermination de la rémunération.

L'efficacité de cette prise de parole est conditionnée par l'influence et le pouvoir de négociation dont disposent ceux qui l'exercent. Il est certes nécessaire de se sentir capable, seul ou en collaboration, d'exercer une influence (Hirschman, 1972 : 45). En contexte organisationnel et pour des sujets à incidence pécuniaire telle que l'équité salariale, il semble préférable, pour des raisons d'équilibre, d'exercer cette prise de parole au sein d'une association telle qu'un syndicat. Ce dernier, comme interlocuteur exclusif de la collectivité des salariés de l'entreprise, présente un poids indubitable auprès de l'employeur. Comme le soulignent Freeman et Medoff (1980 : 509), la contestation individuelle reste périlleuse, puisque l'employeur, en tant qu'acheteur de la force de travail, peut, à la limite, licencier le contestataire. Le syndicat apparaît donc comme un organe d'expression collectif susceptible de transmettre adéquatement le message des personnes salariées, compte tenu de sa représentativité.

Même si des intérêts conflictuels à l'intérieur même du syndicat peuvent interférer (Acker, 1989 ; GTFES, 2004 : 501-2 ; Haiven, 2003; Hart, 2002), cette instance de représentation démocratique demeure essentielle dans la mise en application de l'équité salariale, d'autant plus que les ajustements salariaux issus, le cas échéant, de l'exercice de comparaison des emplois sont, selon la LES (art. 74), intégrés à la convention collective des personnes salariées en cause. La juge Julien précisait que « [l]e grand principe qu'une loi proactive devrait favoriser et sur lequel elle devrait s'appuyer est la concertation entre toutes les parties concernées. Cette concertation signifie concrètement la participation des parties déjà présentes dans les entreprises, parties qu'il faut respecter pour ne pas introduire de tensions dans les relations patronales – syndicales » (Cour supérieure, 2004 : annexe 21, p. 1).

Au plan organisationnel et avant l'entrée en vigueur de la LES, on retrouvait déjà plusieurs mécanismes de participation prescrits ou négociés tels que ceux portant sur l'évaluation des emplois, la santé et sécurité, les relations du travail, l'organisation du travail et la formation (Brunelle, 2001, ministère du Travail, 2003). Afin de créer un milieu de travail exempt de discrimination, Brunelle (2001 : 362) est d'avis que les employeurs et les syndicats

devraient conjuguer leurs efforts et se considérer comme des partenaires sociaux plutôt que des parties antagonistes. Il est utile de rappeler que la présence de comités d'équité salariale dans plusieurs conventions collectives est certes révélatrice de ces intentions de collaboration.

Les paragraphes suivants présentent différents résultats empiriques sur les comités d'entreprise. Faute de données spécifiques sur les expériences de comités d'équité salariale, notre attention s'est principalement mais non exclusivement portée sur celles en matière de santé et de sécurité du travail³⁵. À noter que l'un des principaux avantages concernant les enseignements empiriques relatifs aux comités de santé et de sécurité, c'est que le bénéfice escompté par les employeurs de la participation des personnes salariées à cette instance porte sur la réduction possible des coûts, qui résulte notamment de la prévention. Aussi, des études révèlent que la tendance à mettre en place des comités paritaires en général repose bien souvent sur les difficultés économiques vécues par l'entreprise (Bernier, Bilodeau *et al.*, 1996; Bourque, 1999; Lapointe, 2001a et 2001b). Le comité d'équité salariale n'offre pas ces contreparties de réduction des coûts ou de démarche paritaire orientée vers la résolution des difficultés économiques de l'employeur, ce qui implique que, hormis l'obligation légale, la performance du comité est tributaire seulement de la volonté de coopération des parties dans l'atteinte de l'équité salariale. Selon un certain courant de la littérature managériale, la direction devrait chercher à maximiser l'engagement des salariés en implantant une variété de programmes participatifs. Suivant cette perspective, cette implication permettrait d'éviter des conflits dans la mesure où la participation traduirait une volonté réciproque de coopération (Lawler, 1986). La direction s'assurerait ainsi que les employés soient traités de façon juste et équitable.

Selon une étude rapportée par le GTFES (2004 : 508), il y aurait une corrélation positive entre un comité mixte et la réduction du taux d'accident avec blessures. Selon ces expériences, il est mentionné par les tenants du rapport, qu'un comité peut être efficace

³⁵ Notre choix de comparaison avec les comités de santé et de sécurité au travail n'est pas complètement fait au hasard. Le GTFES (2004 : 508) traça lui-même certains parallèles entre son modèle d'équité salariale et l'exemple des comités de santé et de sécurité au travail.

lorsqu'il aborde une question d'ordre public visant la résolution des lacunes en matière de résultats, dans ce cas-ci, de santé et de sécurité au travail. Bien que des écarts sont observés entre les questions de santé et de sécurité au travail et celles liées à la réalisation de l'équité salariale, l'expérience positive « illustre bien la viabilité d'une structure distincte, mais cependant connexe et complémentaire, du processus de négociation collective » (*ibid.* : 509).

Selon Plasse (1987 : 562), bien que le patronat ait résisté fortement aux principes de base de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (ci-après appelée LSST) qui l'obligeait, à certains égards, à partager une partie de son pouvoir avec les personnes salariées, les acteurs patronaux s'opposeraient de moins en moins à cette prise en charge paritaire. L'auteure formule l'hypothèse que le temps joue en faveur du renforcement des principes de base de la LSST. Il y aurait eu une évolution significative des mentalités dans le sens d'une acceptation de la participation des travailleurs, de la prise en charge et du paritarisme comme guide d'action. Cette progression observée, dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail, milite en faveur d'une plus grande implication des travailleurs dans les décisions de l'entreprise. Une enquête relative aux comités paritaires sur l'enjeu et les modalités de la formation démontre que dans un certain nombre d'entreprises, la participation à ces comités « a permis aux syndicats d'accéder à de nouveaux droits concernant l'information et quelques fois à la participation aux décisions sur des sujets tels l'évaluation des emplois, les classifications, l'organisation du travail ou encore les contenus de la formation » (Bernier, Bilodeau *et al.*, 1996 : 688). Sans en connaître formellement les raisons, il semble qu'une culture propre à la discussion puisse concourir au renforcement de la coopération et du partage d'information.

Sous un autre aspect, Simard (1987 : 23) relate également l'effet qu'engendre la LSST puisque les parties n'étaient pas obligées d'adopter la formule de comité proposée par le législateur. Il a en effet observé que le rôle des comités de santé et de sécurité s'était élargi à la suite de l'adoption de ladite Loi. De ce fait, cette dernière a assurément eu une incidence majeure sur l'évolution de leur mandat (*ibid.* : 8-9). Dans les entreprises syndiquées, le comité paritaire et décisionnel est devenu le type prédominant. Les parties

semblent faire de ce comité un mécanisme d'analyse et de résolution de problèmes plutôt qu'un lieu d'affrontement. Les délégués utilisent plus souvent des comportements susceptibles de favoriser la concertation et la coopération plutôt que l'affrontement, si bien que le climat n'y serait guère conflictuel (*ibid.* : 13-17).

Même s'ils n'entrent pas dans le cadre de travaux en comité, les résultats de l'étude empirique de Bélanger (2001) méritent d'être évoqués. Ce dernier démontre que la coopération n'est aucunement incompatible avec le maintien d'une distance sociale entre les personnes salariées et la direction. Le chercheur a observé l'existence de comportements coopératifs alors que demeurent les formes structurelles du conflit. Cela est expliqué par le fait qu'un accord sur les règles de fonctionnement est lié au capital de confiance qui se noue entre les syndiqués et le management.

Les expériences relatées en santé et en sécurité du travail mettent en relief l'importance d'une tradition de dialogue et de fonctionnement paritaire. Cinq années après l'adoption de la LSST, les parties patronales et syndicales ne s'étaient toujours entendues que dans sept secteurs d'activité économique sur la création d'une association sectorielle de prévention. À l'évidence, les expériences de comité réussissent beaucoup mieux là où la direction favorise l'implication des travailleurs (Plasse, 1987). Un engagement mitigé de la direction, un manque d'appui interne, l'absence d'une tradition paritaire ou l'indifférence des dirigeants sont autant d'éléments susceptibles d'influencer négativement le succès de l'opération.

Quant à l'engagement et la participation des dirigeants d'entreprise, la collaboration et l'adhésion de la haute direction sont essentielles à la mise en place et à la réussite du comité d'équité salariale. Seule la haute direction a le pouvoir de dégager les ressources financières et le temps nécessaires à la réalisation de l'équité salariale, et d'abolir les obstacles organisationnels pouvant nuire aux travaux du comité. Selon Kochan, Dyer et Lipsky (1977), l'engagement de la haute direction a une incidence importante sur la réussite des travaux en comité de santé et sécurité. Cette dernière pourrait être tentée, pour toutes sortes

de raisons, d'adopter des stratégies dilatoires en vue de restreindre, retarder ou enrayer les travaux concernant l'équité (David-McNeil, 1999).

Sur le plan du fonctionnement, il pourrait s'avérer difficile de mettre l'accent sur une démarche consensuelle dans le cadre d'une discussion sur les positions des parties et les aspects salariaux. Traditionnellement, les revendications s'exercent à travers des négociations et parfois des affrontements entre les parties (Plasse, 1987). Or, c'est à ces mêmes parties que sont proposées la participation paritaire et la concertation en vue de réaliser l'équité salariale. Les relations du travail reposent historiquement sur une tradition d'affrontement et de rapport de force (Barbash, 1984 ; Boivin, 1987 ; Georges, 1985 ; Kochan, Dyer et Lipsky, 1977). Il peut alors s'avérer illusoire d'espérer voir les parties renoncer à l'usage de stratégies normalement employées pour la négociation de la convention collective. Pour plusieurs auteurs, la mise en œuvre de stratégies caractérise la négociation (Dupont, 1982, Nierenberg, 1979, Rojot, 2006, Walton et McKersie, 1991). Les travaux du comité d'équité salariale pourraient prendre alors la forme d'une session organisée de négociation, surtout si les délégués syndicaux qui sont au comité d'équité salariale siègent aussi au comité de négociation. Il subsiste donc toujours la possibilité que l'équité soit considérée comme un enjeu parmi d'autres, qui passe par la structure et le processus traditionnels de négociation qui consiste, comme le souligne Rojot, à tenter « [d'] assujettir l'accord de l'autre partie à ses propres termes » (1994 : 56).

Enfin, le droit à l'information et la participation des travailleurs remettent en cause le pouvoir de gérance des patrons et les obligent à composer avec des demandes qui peuvent être contraires à leurs intérêts (Plasse, 1987). Les employeurs peuvent aborder les demandes de la même façon qu'ils envisagent un projet de convention collective, soit à travers le prisme traditionnel de la capacité de payer et du droit de gérance (Georges, 1985).

Nous avons vu que la concertation et le partenariat font partie des modes opératoires du contexte du travail québécois. À cet égard, le comité est considéré comme un moyen d'expression démocratique du point de vue des personnes salariées. Des études révèlent des

indices de partenariat et de concertation que nous pourrions retrouver au sein du comité d'équité salariale. L'efficacité révélée de cette structure de travail joue certes en sa faveur. Malgré les conflits d'intérêts inhérents entre les parties, ces dernières peuvent adopter des comportements coopératifs s'il se crée entre elles un capital de confiance. Il n'y a cependant pas d'expérience empirique qui nous permette de connaître spécifiquement la dynamique et le comportement des acteurs dans les comités d'équité salariale. Toutefois, les enquêtes qui traitent des autres types de comité, et notamment les comités de santé et sécurité au travail, font état d'une plus grande acceptation du paritarisme comme règle d'action et de l'adoption d'un processus de résolution de problèmes. La collaboration des parties prenantes au programme d'équité salariale et particulièrement la haute direction s'avère essentielle.

1.3 Les niveaux d'interactions

Nous avons vu précédemment que la réalisation de l'équité salariale découle de discussions importantes entre les parties à chacune des étapes du programme. Dans ces discussions, nous distinguons trois niveaux d'interactions. Ainsi, en plus des interactions à l'intérieur du comité, les parties sont aussi en relation avec des intervenants organisationnels, du fait notamment des va-et-vient des membres auprès de leurs mandants, des processus de validation que nous retrouvons à certaines étapes du programme et de la provenance organisationnelle des documents, renseignements et informations nécessaires au programme d'équité salariale. Il y a également toutes les interventions potentielles d'intervenants externes à l'entreprise, notamment la CES et les délégués des syndicats nationaux, qu'il nous semble nécessaire de discuter compte tenu de leurs influences possibles sur les discussions et les travaux en comité.

1.3.1 Les interactions entre les membres du comité

Le comité demeure le lieu premier où se produisent les interactions entre les parties. Par le biais d'une procédure prescrite, ces dernières doivent parvenir à des résultats. Nous avons notamment vu que la négociation caractérise le régime des relations de travail. Cette négociation s'inscrit dans un contexte d'opposition d'intérêts et de confrontation. Nous avons aussi précisé que ce régime des relations de travail peut également conduire à des expériences de concertation qui se traduisent par la collaboration des parties à l'intérieur d'une structure paritaire. Or, comme les travaux d'équité salariale s'inscrivent dans ce contexte spécifique de relations de travail et se réalisent en comité, il est notamment possible d'y retrouver ces comportements de négociation conflictuelle et/ou coopérative. Le traitement de la négociation revêt donc un intérêt certain pour l'étude des processus d'interactions entre les membres du comité. Cependant, beaucoup de questions apparaissent quant à la pertinence du choix de la négociation comme moyen pour la réalisation de l'équité salariale. Certains auteurs et auteures sont en complet désaccord avec son utilisation dans un contexte d'équité salariale alors que d'autres y semblent plus favorables. Nous verrons toute l'ambiguïté et les problèmes qui résultent des conceptions de la négociation conflictuelle et compromissaire en regard de celle davantage coopérative qui, semble-t-il, peut s'adapter à la réalisation de l'équité salariale³⁶. La notion de pouvoir et de rapport de forces qui interfère dans les interactions sera également abordée.

L'effet de la négociation

En reprenant les opinions d'un comité de consultation, la juge Julien rappelait qu'au-delà « des frontières des unités d'accréditation ou de la représentation syndicale, [les

³⁶ Le dualisme entre le conflit et la coopération qui caractérise les relations de travail se retrouve également dans ces deux conceptions de la négociation.

programmes d'équité salariale] doivent être élaborés indépendamment de la négociation des conventions collectives afin d'éviter d'éventuels compromis au détriment de l'équité salariale » (Cour supérieure, 2004, annexe 23, p. 2). La réalisation de l'équité salariale est une obligation de l'employeur écrit-elle et elle transcende la négociation habituelle des conventions collectives. Il sera nécessaire de se référer à des personnes autres que les négociateurs habituels (*ibid.* : 1).

D'autres auteures soutiennent l'importance de soustraire cet exercice au jeu de la négociation et aux différentes stratégies qui en découlent étant donné que l'équité salariale est un droit fondamental (Chicha, 1997; GTFES, 2004). À ce titre, elle ne devrait pas faire l'objet de marchandage, car on ne peut, dit-on, concéder un droit enchâssé dans une loi (Riggs, 1991). Blackett et Sheppard (2003 : 473) estiment que les intérêts des groupes cibles ne devraient pas faire l'objet de compromis dans le feu de la négociation. Dans un article du journal *Le Devoir*, édition du 4 mars 2006 (cahier G, p.2-3), l'ancienne présidente de la CES, Mme Rosette Côté, affirmait que « l'équité salariale, ça se négocie pas, celle-ci est exclue du champ de la négociation et ça ne fait plus partie du "Give and Take". C'est maintenant un exercice qui est indépendant du processus de "négo" ».

Cette question d'une structure de négociation distincte pour l'équité salariale, c'est-à-dire séparée de la négociation usuelle de la convention collective, fut soulevée après l'adoption de la loi ontarienne sur l'équité salariale (McDermott, 1991 : 126-7, 129). Bien que la possibilité d'une négociation incorporée était envisageable, certains questionnements demeuraient, dont l'éventualité de faire la grève pour une question d'équité salariale (*ibid.* : 126-7). L'auteure invoque aussi la difficulté, au plan technique, de séparer les correctifs d'équité salariale des ajustements globaux, sans sous-estimer toute la question du maintien (*ibid.* : 127-8). En conséquence, elle jugeait préférable de réaliser l'équité salariale avant de commencer la négociation collective (*ibid.* : 128-9). Cette question fut soulevée dans l'étude de cas de Joan Acker (1989 : 53) lorsque certains membres du comité de travail évoquaient les difficultés potentielles de combiner l'équité salariale et la négociation de la convention collective. La rémunération est généralement négociée pour l'ensemble du personnel et non pour un groupe particulier. Weiner et Gunderson (1990), auteurs estimés

au Canada anglais, sont du même avis, car ils précisent que l'équité salariale requiert des structures de négociation séparées. La Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1988), nous apprenait Hart (2002), recommandait d'ailleurs l'utilisation de comités patronaux et syndicaux séparés de l'exercice de négociation des conventions collectives.

Le GTFES (2004 : 253) précise qu'une structure distincte de négociation permet d'éviter que l'équité salariale soit négociée à la baisse en échange d'autres demandes de négociations à portée plus générale. Elle ne devrait pas ainsi être assujettie au jeu des concessions et à cette attitude compromissaire. De plus, ainsi séparés, les intérêts des femmes ne seraient pas opposés à ceux des hommes. De façon détaillée, cette posture tient au fait que le processus de concessions mutuelles propres à la négociation collective³⁷, qui permet de conclure des ententes de vie commune au sujet des conditions de travail, serait peu approprié lorsqu'il s'agit de droits fondamentaux. Lors de la négociation collective, les efforts sont concentrés afin de conclure une «entente» acceptable pour les parties, ce qui peut les éloigner de l'objectif de réaliser l'équité salariale. « [L]e processus de négociation collective [...] n'est pas le meilleur moyen d'assurer le respect des principes en matière de droits de la personne » dont fait partie l'équité salariale (GTFES, 2004 : 496). Cette orientation fait l'objet de la recommandation 16.1 (2004 : 499) sur l'équité salariale qui stipule que la procédure de mise en œuvre de l'équité salariale soit distincte de la procédure de négociation de conventions collectives, afin, disent les signataires, « de se concentrer sur l'équité salariale et d'en faire une question d'élimination de la discrimination ». Les membres du GTFES considèrent toutefois important de « veiller à ce qu'il existe entre le processus d'équité salariale et celui de négociation collective un lien garantissant que les parties à la négociation collective assument leurs responsabilités d'une manière propre à protéger et à promouvoir le droit fondamental des employés de ne subir aucune discrimination salariale » (2004 : 512).

³⁷ « La prétention selon laquelle on devrait résoudre les questions d'équité salariale dans le cadre des relations en matière de négociation collective repose, en partie, sur le rôle important que jouent les syndicats dans l'amélioration des conditions d'emploi des travailleurs qu'ils représentent. Il faut reconnaître une certaine valeur à l'argument voulant que les syndicats soient bien placés pour évaluer la priorité à accorder aux problèmes auxquels se heurtent leurs membres et pour élaborer une stratégie de négociation qui donnera un poids approprié aux divers intérêts de leurs membres dans le but de parvenir à une entente finale » GTFES (2004 : 496).

Enfin, pour conforter davantage cette posture, Legault et Ross (2002: 39) affirment, par le biais d'une enquête quantitative par questionnaire réalisée auprès de porte-parole en négociation collective ayant agi au Québec entre 1995 et 2000, que les conditions objectives de la négociation ne semblent pas favoriser son utilisation comme le seul moteur de l'équité et de l'égalité au Québec. Bien que l'on retrouve une plus grande volonté chez le syndicat de négocier de telles ententes³⁸, les auteures attribuent leur constat à la sous-représentation marquée des femmes agissant à titre de porte-parole en négociation, phénomène qui est renforcé, pour celles qui occupent ce rôle, par une répartition différenciée entre les porte-parole en fonction de leur sexe; « les femmes sont rarement des actrices de premier plan dans la négociation des changements à apporter » au plan de la rémunération (*ibid.*).

Certains chercheurs défendent une perspective participative de négociation. Blackett et Sheppard (2003 : 455) estiment qu'une volonté manifeste de promouvoir l'égalité de la part des partenaires sociaux pourrait se concrétiser et ce, non seulement dans les conventions collectives, mais aussi dans les modalités de représentation et dans la manière dont les négociations se déroulent. Brunelle (2001 : 362) juge que les employeurs et les syndicats devraient conjuguer leurs efforts et se considérer comme des partenaires sociaux plutôt que des parties antagonistes.

Ainsi, il ne faut pas déduire que la négociation collective est sans rapport avec la réalisation de l'équité salariale (GTFES, 2004 : 501). Considérant le devoir de juste représentation syndicale – sans cependant nuire aux intérêts des autres personnes salariées ne faisant pas partie de l'unité de négociation – et de la responsabilité de l'employeur d'assurer un milieu exempt de discrimination, découlant de décisions judiciaires, le GTFES est optimiste quant aux capacités des parties syndicales et patronales de se concerter en vue de réaliser l'équité salariale. Il est notamment précisé que la négociation collective « s'est avérée un processus

³⁸ 40 % des répondants avaient reçu un mandat de négocier l'équité salariale.

élastique et adaptable » (2004 : 511). Les parties prenantes à la négociation collective, « se sont montrées en mesure [...] d'adapter leurs interactions de façon adéquate » (*ibid.*). Dans ce contexte, le GTFES « recommande que la nouvelle législation fédérale sur l'équité salariale impose aux employeurs, aux employés et aux représentants des employés l'obligation de négocier de bonne foi, et sans discrimination au cours du processus d'équité salariale, incluant tous les travaux du comité d'équité salariale ».

Vraisemblablement, l'accomplissement de l'équité salariale doit se faire à l'extérieur du cadre traditionnel de la négociation des conditions de travail afin de ne pas altérer sa mise en œuvre en échange d'intérêts plus généraux. Nous comprenons que cela ne disqualifie cependant pas la négociation pour la réalisation de l'équité salariale. Nous savons que les parties en comité doivent la faire de bonne foi. Or, ce qui nous paraît moins évident, c'est de savoir empiriquement de quel type de négociation il s'agit. Nous ne connaissons pas beaucoup de choses des comportements des parties en comité et précisément du genre de négociation qui caractérise les interactions. À partir des données disponibles, nous ne disposons pas d'informations empiriques suffisantes pour qualifier la négociation à l'intérieur des comités d'équité salariale. Il est donc pertinent de documenter davantage ces expériences, car aucune étude ne rend compte précisément de ce qui se passe à l'intérieur du comité. Il ne semble pas y avoir non plus de consensus sur le sens du terme *négociation*. Il est tantôt défini que dans ces aspects conflictuels et compromissaires alors que d'autres attribuent également à la notion un sens davantage élastique et adaptable qui peut aussi conduire les parties à se concerter dans la réalisation de l'équité salariale. Nous nous retrouvons donc avec un problème de conceptualisation dans le contexte d'équité salariale. Hormis ces différentes préoccupations, nous savons qu'il subsiste la possibilité que les résultats soient largement tributaires du pouvoir de négociation que détient l'une ou l'autre des parties. C'est ce que nous allons aborder à la prochaine section.

Le pouvoir et la symétrie des pouvoirs

Se basant sur une expertise reconnue dans le domaine de l'application des politiques d'égalité, le GTFES (2004 : 257) précise que pour « remédier aux inégalités de pouvoir reconnues [entre les hommes et les femmes] et éliminer autant que possible les biais sexistes dans la démarche, il est impératif que les travailleuses soient équitablement représentées au sein du comité d'équité salariale ». Cette participation élargie est, selon Chicha (2002), destinée à corriger autant que possible l'inégalité en termes de pouvoir des travailleuses lors de l'élaboration du programme d'équité salariale. Mais cela peut quelquefois s'avérer insuffisant.

Dans notre régime des relations de travail, il est certes opportun de souligner le besoin de bénéficier d'un certain pouvoir de négociation (Barbash, 1984 ; Boivin, 1987 ; Freeman et Medoff, 1980 ; Hirshman, 1972). Son importance fut rappelée par la juge Julien (2004 : 331) lorsqu'elle évoquait la nécessité du maintien de ce rapport de force entre les parties, car ce dernier est considéré comme « le jalon qui rassure sur l'atteinte des résultats » dans le processus de concertation en cours de démarche. Nous comprenons également du GTFES (2004) qu'une négociation réussie visant à corriger la discrimination salariale résulte notamment de la capacité syndicale à faire fléchir l'employeur concernant les salaires. Gérard Dion (1986 : 388) écrit que le rapport de force est une « [i]nteraction [qui découle] de la situation et des moyens dont dispose [l'une partie vis-à-vis ou l'autre] en relations du travail [lui] donnant la capacité d'imposer ses volontés et ainsi de faire prévaloir son point de vue ». L'élimination du rapport de force entre les parties pourrait s'ensuivre d'un « résultat amoindri en regard de l'objet de la **Loi** [...]. Un résultat amoindri signifie une différence dans la capacité offerte aux femmes [...] de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique en comparaison avec les hommes en emploi » (Cour supérieure, 2004 : 332).

Par ailleurs, un autre type de pouvoir à considérer c'est celui du contrôle de l'exercice, de l'expertise et de la maîtrise technique des outils et des méthodes utilisés (Acker, 1989 ;

Chicha, 2000 : 28 ; Steinberg, 1991). Acker (1989) souligne que celui qui contrôle la technique contrôle le processus. Dans son article, Steinberg (1991) tente de démontrer les effets et l'importance du contrôle, notamment en ce qui concerne les décisions techniques relatives au processus d'évaluation des emplois, la durée allouée à l'exercice, le moment de faire l'exercice, la capacité de modifier l'issue des travaux par l'imposition d'un autre agenda, jusqu'au contrôle de l'information nécessaire à la réussite de l'exercice. Toujours selon Steinberg (1991), les employeurs américains, par le contrôle de l'implantation de l'équité salariale, cherchaient ainsi à minimiser les coûts et à conserver la mainmise sur la gestion de la rémunération, bref, à préserver leurs intérêts. Pour Acker (1989 : 57-59), la direction est menacée puisque que la réalisation empiète sur ses droits de gérance, notamment le contrôle des descriptions d'emplois, de l'évaluation, de la classification et de la rémunération. A noter toute l'importance que revêt pour l'employeur l'imposition de nouveaux interlocuteurs avec lesquels il devra conjuguer dans la gestion et l'établissement des pratiques de rémunération.

Nous avons passé en revue la documentation disponible sur les comportements d'affrontement ou de concertation susceptibles de se produire à l'intérieur des comités d'équité salariale. Nous avons aussi fait état des facteurs qui pourraient mettre l'une ou l'autre des parties en situation de faiblesse. Nous nous devons maintenant d'aborder le contexte organisationnel dans lequel s'insèrent les travaux. Nous pensons que le comité est en étroite relation avec l'entreprise d'appartenance notamment parce que l'exercice a pour objectif de corriger les systèmes organisationnels de rémunération jadis empreints de discrimination salariale.

1.3.2 Les interactions avec l'entreprise en milieu syndiqué

La « démarche [d'équité salariale] se doit d'être toujours collée à la mission, à la vocation de l'entreprise, [c'est-à-dire] à ses valeurs les plus importantes » (Cour supérieure : 2004 : 171). La CES (2001b : 2) disait que « [l]a méthode d'évaluation doit avoir un lien avec la mission et les valeurs de l'entreprise, sans être discriminatoire envers les catégories

d'emplois à prédominance féminine ». Nous comprenons que l'équité salariale n'est pas un exercice isolé et détaché de l'entreprise d'appartenance. Elle y est liée et intégrée simplement parce que c'est la contribution des emplois à l'entreprise³⁹ que l'organisation rémunère et, dans un contexte d'équité salariale, c'est la contribution sans égard à la prédominance sexuelle de l'emploi qui détermine la valeur pécuniaire. La démarche a pour objectif d'éliminer la discrimination salariale et de la soustraire des pratiques de rémunération⁴⁰. Cela implique différentes interactions du comité avec l'entreprise où nous pourrions penser que s'établiraient de nouvelles règles de détermination des salaires. Ces interactions peuvent induire des pratiques modifiées de gestion des ressources humaines et de relations de travail favorables à l'équité salariale et intégrées à la convention collective.

1.3.2.1 La réalisation de l'équité salariale et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Dans une étude comparative de trois modèles de mise en œuvre de l'équité salariale⁴¹, Chicha (2006 : 1, 10) analyse notamment les avantages et les coûts correspondants aux différents modèles. À partir d'enquêtes, d'études de cas et de résultats d'évaluation de politiques, l'auteure présente les conclusions suivantes : elle constate des coûts administratifs dans la révision des pratiques de gestion des ressources humaines tels les exigences et le contenu des emplois, la structure salariale et les composantes de la rémunération globale afin d'en cerner les aspects discriminatoires. Ces coûts sont liés au degré de désuétude et de formalisation de nombreuses pratiques, par exemple celles relatives aux descriptions d'emploi vagues et non actualisées. En termes de bénéfices,

³⁹ Rappelons que le salaire en équité interne est fixé en fonction de la valeur relative de l'emploi pour la firme.

⁴⁰ Dans la mise en place d'un programme d'équité en emploi, il est requis de faire le diagnostic du système d'emploi afin de déceler et de corriger les pratiques d'embauche qui seraient susceptibles de perpétuer la discrimination en emploi (Legault, 1999). De la même façon, le programme d'équité salariale pourrait permettre de corriger formellement la structure salariale et les pratiques de gestion de la rémunération afin de faciliter le maintien de l'équité salariale. Voir à ce propos la section 1.1.3.

⁴¹ Pour les besoins de notre démonstration, nous jugeons inutile de décrire les trois modèles comparés. Disons simplement que le premier modèle s'appuie sur les expériences de la Suède et du Québec, le deuxième du Royaume-Uni et des Pays-Bas, et le dernier de la France et la Suisse.

notons les effets sur les pratiques de dotation de l'entreprise. Les études indiquent que les membres de l'entreprise y acquièrent une meilleure connaissance des emplois et des compétences qui y sont requises, ce qui facilite la détermination des critères de recrutement, de sélection et de formation du personnel. Les études citées par l'auteure montrent également que l'exercice a permis d'identifier des problèmes de configuration de certains postes et des incohérences dans la répartition des responsabilités (*ibid.* : 32-3). Elles font également mention de la mise en évidence de compétences qui étaient sous-évaluées (*ibid.* : 34). En plus de la mise en place de la structure salariale *a posteriori* de l'exercice, les études démontrent aussi un plus grand sentiment d'équité du personnel envers la politique de rémunération (*ibid.* : 36-7). Chicha (2006 : 36-7) rapporte que l'exercice d'équité salariale basé sur l'évaluation des emplois permet par la suite à l'organisation d'ajuster l'ensemble des salaires sur la base du principe d'équité interne qui, à son tour, assure une cohérence d'ensemble des salaires de tous les emplois de l'entreprise. Selon des relevés de l'Institut de la statistique du Québec (2005) citée par l'auteure, pour 35,5 % des entreprises du secteur privé, les ajustements salariaux ont été suivis de l'équité interne. Il est également mentionné une plus grande efficacité des pratiques de gestion de la rémunération, en plus de souligner que, pour certaines entreprises, l'évaluation des emplois est devenue la pierre angulaire de leur politique salariale (Chicha, 2006 : 43-4).

Les principaux constats positifs du texte précédent sont réitérés par Chicha, Déom et Lee-Gosselin (2008 : 9-10) dans un mémoire présenté en réaction au *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale* (2006). Ces auteures rappellent comme avantage « une plus grande efficacité des pratiques de dotation et de formation, une cohérence des politiques de rémunération, un effet positif sur l'attractivité et la réputation des entreprises [et] une amélioration de la qualité des produits et services ». Les bénéfices de l'adoption de ces *bonnes pratiques*, selon ces auteures, sont supérieurs aux coûts encourus.

Le GTFES (2004 : 141) précise que la loi ontarienne sur l'équité salariale a eu des impacts au plan de la gestion des ressources humaines et notamment sur les systèmes de rémunération. En effet, « [d]iverses études effectuées indiquent de façon très claire que les

employeurs, en majorité, considèrent que l'impact de l'équité salariale a été bénéfique. Elle leur a permis de mettre à jour un système construit au fil des années en fonction d'objectifs variés dont l'ensemble manquait de cohérence et qui parfois n'étaient plus pertinents à la mission de l'entreprise. De plus, cela leur a permis d'assurer la cohérence du système de rémunération et ultérieurement de réaliser l'équité interne avec les outils développés pour l'équité salariale ».

La juge Julien soulignait que les travaux d'équité salariale peuvent être compatibles avec le principe d'équité interne que l'on associe à de la relativité salariale, pourvu qu'il respecte le régime de la LES. Elle soulignait ce qui suit : « Les exercices dits d'équité salariale sont en réalité des exercices axés, au moins autant, sur d'autres enjeux, dont la cohérence interne des systèmes de rémunération. [...] Une telle détermination implique de revoir toute la structure d'évaluation des emplois sur la base, au moins, de ce qui est prévu au [régime général de la LES] » (Cour supérieure, 2004 : 331). Cela ne « constituera pas une différence de traitement si les mesures prises pour s'en assurer sont équivalentes à ce qui est jugé essentiel [à la LES] » (*ibid.* : 332).

Le ministère du Travail (2006 : 80) rapportait que sur les 43 % des répondants des entreprises privées ayant noté des effets positifs concernant l'exercice d'équité salariale, 44 % d'entre elles évoquaient l'amélioration du climat, des relations de travail⁴² et de la productivité, 40 % l'accroissement de la perception du sentiment d'équité au sein de l'entreprise, 29 % une meilleure connaissance des emplois et enfin, 20 % la mise à jour ou la mise en place d'une politique salariale. Il est également souligné que des groupes de discussion menés en 2005 ont corroboré la plupart de ces résultats. Il appert que l'effet le plus positif concerne la mise en place d'une structure salariale qui présenterait des avantages certains sur le plan de la perception d'équité et de la gestion des salaires dans l'entreprise. Bien que les gestionnaires furent au début largement réticents, ils reconnaissent

⁴² Plusieurs employeurs ontariens (GTFES, 2004 : 141) rapportent également comme répercussion positive « l'amélioration des relations de travail qui a été notée par un grand nombre d'employeurs. En effet, la participation conjointe patronale-syndicale au processus d'équité salariale a pu créer des relations de coopération entre les parties qui se sont maintenues par la suite ».

se sentir plus à l'aise avec leurs rémunérations puisqu'ils savaient que la structure salariale était davantage équitable (*ibid.* : 80-1). Il est également noté qu'une meilleure connaissance des emplois facilite le recrutement.

Un article canadien qui découle de trois études de cas⁴³ en Ontario, et effectuées dans une entreprise employant majoritairement des hommes cols bleus, un hôpital avec beaucoup de femmes et une entreprise de télécommunication avec une force de travail relativement mixte, présente le constat selon lequel l'exercice d'équité salariale a permis, en outre, la mise à niveau du système de rémunération, en plus d'en améliorer la cohérence, un avantage en matière de gestion des salaires (Gunderson et Lanoie, 2002 : 138). Cette mise en application de l'équité dans la rémunération entre les hommes et les femmes doit, malgré sa complexité, demeurer transparente afin d'en favoriser l'assimilation par les membres du personnel et ainsi éviter la suspicion.

La thèse de doctorat de Julie Cloutier (2003) aborde, quant à elle, la question de la perception du sentiment de justice des personnes salariées à l'égard du programme d'équité salariale. Celles-ci ont un certain pouvoir décisionnel quant à l'établissement des salaires, par l'entremise du comité d'équité salariale au sein duquel ils sont représentés. Les travaux de cette auteure ont permis d'établir, de façon empirique⁴⁴, certaines conditions de succès relatives à l'implantation d'un programme d'équité salariale. S'appuyant sur le modèle structurel de justice procédurale de Leventhal (1980), la perception du degré plus ou moins élevé de justice, découlant de la réalisation d'une démarche d'équité salariale, serait tributaire de quatre éléments : la précision de l'information utilisée, la représentativité des critères d'évaluation (exhaustivité), l'uniformité dans leur application et une plus grande "objectivité" de l'évaluation compte tenu de la participation de représentants syndicaux. De plus, il semble que le choix des décideurs et la dynamique au sein du comité décisionnel (compétence, impartialité et pouvoir d'influence), la transparence de la démarche ainsi que

⁴³ À partir d'entrevues réalisées auprès de la direction des ressources humaines et des personnes responsables de la réalisation de l'équité salariale et complétées par une analyse documentaire.

⁴⁴ Cette thèse a été réalisée à partir d'un seul cas et l'auteure a procédé par questionnaires selon un procédé quantitatif d'analyse.

les procédures d'appel soient d'une importance particulière pour faire naître et conforter cette perception de justice. Ce constat est partagé par les membres du GTFES (2004 : 141) qui précisent que les perceptions d'équité chez les personnes salariées se sont améliorées « dans la mesure où le processus s'est fait dans la transparence et où la communication avec les employés a été bien adaptée et réalisée de façon continue. L'existence de voies de recours clairement identifiées dans les cas de mauvaise compréhension ou d'insatisfaction vis-à-vis des résultats a également favorisé la perception d'équité ».

En somme, les recherches actuelles permettent de noter des suites positives en ce qui concerne le processus de dotation, l'organisation du travail ainsi que la gestion globale de la rémunération. Nous comprenons que le travail en comité peut corriger les systèmes de rémunération, accroître le sentiment d'équité, préciser les exigences des emplois féminins utilisées lors de l'embauche, assurer une meilleure reconnaissance du travail féminin et ultimement, améliorer la cohérence interne des emplois *a posteriori*. Ainsi, la démarche déborde du cadre salarial et aurait des répercussions sur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, en plus d'améliorer les relations de travail compte tenu de l'effet provoqué par l'expérience de coopération en comité. Bien que nous disposons d'informations nous permettant de présumer que les travaux en comité impliquent des discussions, des interactions et des décisions sur les données reliées à ces pratiques de gestion des ressources humaines, il est cependant pertinent de mieux connaître à cet égard la nature véritable des interactions du comité avec des intervenants de l'entreprise. Nous croyons aussi que les travaux impliquent des va-et-vient entre les membres et leurs mandants puisque nous avons vu que le travail d'élaboration du programme d'équité salariale en comité suppose des contacts avec les personnes et leurs supérieurs notamment en ce qui concerne l'analyse des emplois et la validation des descriptions de tâches⁴⁵. Ces

⁴⁵ Ce sont les personnes salariées qui remplissent les questionnaires d'analyse et ces informations sont généralement validées par les supérieurs immédiats. La description d'emploi rédigée est généralement entérinée par les personnes salariées et leurs supérieurs. D'ailleurs, « [l']employeur est tenu de divulguer aux membres du comité l'information nécessaire à l'établissement du programme d'équité salariale. Il doit, en outre, faciliter la collecte des renseignements nécessaires » (art. 29).

interactions ne sont pas suffisamment documentées dans un contexte d'équité salariale⁴⁶. Nous évoquons aussi la possible implication de la haute direction, de la même manière que pour une négociation de convention collective, étant donné que le comité aborde les questions salariales qui touchent invariablement les droits de gérance et la capacité de payer.

1.3.3 Les interactions du comité avec l'environnement

Le comité d'équité salariale, tout comme l'entreprise, évolue dans un environnement particulier qui régularise et normalise certains de ses comportements. Nous avons notamment vu que le comité est assujéti à un environnement législatif relativement contraignant. Nous avons largement fait état de l'incidence de la LES et de son caractère d'ordre public, nous n'y reviendrons pas. Certes, nous pouvons souligner l'importance du rôle de contrôle et de surveillance de la CES (art. 93, 94, 95) et les différents recours à la disposition des personnes salariées. En outre, si au sein du comité les représentants des personnes salariées et les représentants de l'employeur ne peuvent arriver à une entente, l'une des parties peut soumettre le différend à la Commission de l'équité salariale (art. 96). Ces éléments peuvent s'interpréter comme différents mécanismes de validation, de pression et même de sanction afin de permettre de respecter ou de faire respecter les règles du jeu. Regardons dans cette dernière section les documents qui traitent de différentes dimensions de l'environnement à commencer par les organismes publics de support.

La CES a également comme responsabilité d'offrir du support aux différents comités par ses conseils, sa documentation et la formation offerte. Bélanger, Lapointe *et al.*, (2004) nous rappelaient l'importance de soutenir les exercices de concertation. Dans son texte sur les modèles comparés, Chicha (2006) précisait que la présence d'organismes de soutien spécialisé, gouvernementaux ou non (selon les modèles), favorise la mise en place de

⁴⁶ La consultation de la direction d'un côté, des mandants et des responsables syndicaux de l'autre, font partie du processus de négociation collective (Hébert, 1992; Tremblay, 2006 : 64, 66, 68).

l'équité salariale. Ces organisations ont un rôle particulièrement important, affirme l'auteure, dans la promotion de l'équité salariale, la résolution des conflits et le support donné aux entreprises.

Nous avons évoqué l'influence des organisations syndicales en ce qui concerne l'équité. Point n'est besoin d'y revenir en détails. Rapportons simplement ce que dit le GTFES (2004) concernant le rôle important que joue le syndicat national⁴⁷ dans l'amélioration des conditions de travail. Nous faisons ici référence à l'action syndicale comme agent de transformation sociale et légale. Le GTFES (2004 : 501) précise à cet égard que :

les syndicats ont donné le ton en défendant les intérêts des employés qu'ils représentent et ils ont souvent déployé des efforts considérables pour amorcer l'analyse de la discrimination et en faisant des pressions pour obtenir des conditions de travail propices à l'égalité. En tant que représentants des employés, ils ont exercé dans de nombreux cas une influence appréciable sur l'élaboration des politiques du milieu de travail et ont fait des investissements considérables dans les procédures judiciaires concernant les droits de la personne au nom des travailleuses et d'autres travailleurs⁴⁸. [...]. [N]ous estimons que les syndicats peuvent jouer un rôle important dans l'application des lois en matière d'équité salariale.

L'expérience qu'ils détiennent en fait des alliés précieux concernant l'examen des questions touchant les conditions d'emploi (*ibid.*). Dans ce qui est mentionné, il ne faut certes pas confondre l'action des unités d'accréditation, qui agissent de l'intérieur, avec celle des syndicats nationaux qui interviennent à l'extérieur de l'entreprise par l'entremise de conseils, de support, de représentations, de stratégies, etc. Bien sûr, ils peuvent aussi agir à l'interne en dépêchant un délégué comme négociateur de conventions collectives, comme personnes ressources ou membre à part entière du comité d'équité salariale.

Pour terminer cette section, rapportons le commentaire du ministre des Finances de l'époque Bernard Landry, en remplacement de Louise Harel ministre de la Condition

⁴⁷ Nous référons notamment au modèle de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) et du Congrès du travail du Canada (CTC).

⁴⁸ Ce sont des syndicats qui ont lancé la poursuite concernant la nullité du chapitre IX. Voir à cet égard : *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004.

féminine, avant le vote officiel pour l'entrée en vigueur de la LES : « Certes, un effort particulier est exigé des entreprises de cette taille dont bon nombre devront aussi modifier leurs pratiques en matière de relations du travail. Ce choix est imposé par l'enjeu en cause et par la capacité des entreprises de cette taille, qu'elles soient du secteur public ou privé, d'agir comme chef de file pour l'implantation concrète du droit à l'équité salariale » (Bernard Landry, lors de l'adoption de la Loi, Journal des débats, Débat de l'Assemblée nationale, 21 novembre 1996). C'est ce que confirme la juge Julien lorsqu'elle affirme qu'il « n'y a pas de doute. Le législateur souhaite donner à la Loi, la portée la plus large. Il veut ainsi implanter l'équité salariale dans toutes les entreprises et en faciliter l'atteinte pour le plus grand nombre de femmes. Les grandes entreprises [...] jouent un rôle particulier à cet égard. Elles en seront l'inspiration, agiront comme chefs de file, créeront un effet d'entraînement par les ajustements salariaux consentis au terme du processus » (Cour supérieure, 2004 : 250-1). Ces commentaires évoquent la possibilité bien réelle que les entreprises s'influencent mutuellement et que l'équité salariale devienne une norme objective de comparaison. Aucun employeur ne gère sa rémunération en ignorant complètement la concurrence (Thériault et St-Onge, 2006 : 73). Qui plus est, le rapprochement entre entreprises similaires est une pratique que nous retrouvons également dans la négociation de conventions collectives (Hébert, 1992; Tremblay, 2006).

Nous constatons le peu de données empiriques qui nous permettent de connaître l'ampleur et la nature des interactions du comité avec son environnement élargi. En vertu des informations que nous possédons, nous ne savons pas de quelles façons les organismes de support interviennent, CES et syndicats compris. Il y a peut-être également d'autres intervenants qui influencent le processus et le résultat. Nous pensons aussi que les entreprises se comparent et s'ajustent, mais nous ne savons pas de quelles façons. Ces raisons et d'autres rendent pertinentes et utiles les démarches d'investigation pour mieux connaître et situer le comité dans son environnement.

1.4 Question de recherche

Les trois niveaux d'interactions que nous venons d'identifier sont à la base de notre questionnement de recherche. Premièrement, bien que la négociation soit liée à l'équité salariale et potentiellement adaptable par les parties lors des interactions en comité, nous ne savons pas empiriquement de quel type de négociation il s'agit. Deuxièmement, quoique que les travaux en comité impliquent des discussions, des interactions et des décisions sur les données reliées à des pratiques de gestion des ressources humaines, nous ne connaissons pas la nature véritable de ces interactions avec certains intervenants organisationnels. Enfin, hormis l'incidence probable de la CES sur le fonctionnement et les travaux en comité, ne possédons pas de matériaux empiriques suffisants pour mieux documenter les liens du comité avec son environnement élargi. C'est à ces trois niveaux d'interactions du comité que cette thèse entend contribuer.

Notre question de recherche comporte ainsi trois volets. 1) Quelle est la nature des interactions à l'œuvre au sein du comité et plus particulièrement le type de négociation - conflictuelle ou coopérative - qui s'y déploie dans la prise de décision concernant les étapes du programme d'équité salariale dont le comité est responsable ? 2) Quelle est la portée des interactions avec les autres constituantes ou unités de l'entreprise ? S'agit-il de simples discussions, d'interactions ou de décisions concernant les pratiques de dotation, d'organisation du travail et de gestion de la rémunération ? La réalisation du programme d'équité salariale par le comité implique-t-elle de nouvelles pratiques et règles en matière de détermination des salaires dans l'entreprise ? 3) Enfin, quelle est la nature des interactions du comité avec son environnement élargi ?

Conclusion

Dans cette thèse, nous nous concentrons sur l'étude des travaux et des interactions au sein des comités d'équité salariale. Nos observations ne sont pas dissociées des autres faits sociaux qui entourent et influencent le comité. Ainsi, l'objet n'est pas découpé en morceaux, mais davantage appréhendé dans sa globalité. Il n'est pas non plus considéré de façon statique et fragmentaire, mais de manière séquentielle et longitudinale dans ses interactions et interdépendances. Nous rendons compte des interactions du comité de l'intérieur ainsi que du comité et de certains de ses membres avec des intervenants de l'entreprise et de l'environnement. Nous croyons pouvoir ainsi saisir le comité d'équité salariale autant dans son environnement restreint que plus large. Au plan de la méthode qui sera abordée plus en détails au chapitre 3, nous nous insérons dans l'expérience de comités, ce qui est considéré comme la seule façon « où peut s'établir une connexion entre le discours et la réalité » (Bazzoli, 2000a : 69-70). Pour l'instant, disons simplement que cette méthodologie diffère de celles qui ont été utilisées auparavant pour l'étude des travaux d'équité salariale⁴⁹. Dans le prochain chapitre, nous discutons du cadre d'analyse que nous avons utilisé pour mener à bien ce programme de recherche.

⁴⁹ Voir notamment les travaux de DÉOM, Esther et MERCIER, Jacques, 1992, « L'équité salariale et la comparaison des emplois au Québec et en Ontario », in *Relations Industrielles*, vol. 47, n° 1, p. 3-24 et de CLOUTIER, Julie, 2003, *Les programmes d'équité salariale au Québec : De la justice sociale à la justice organisationnelle*, Thèse de doctorat sous la direction de Mme Ginette Legault, Université du Québec à Montréal.

Chapitre 2

Un cadre analytique pour l'étude des travaux des comités d'équité salariale : l'institutionnalisme pragmatiste de John R. Commons

Introduction

L'exercice que nous proposons consiste à utiliser certains concepts du cadre théorique institutionnaliste pragmatiste de John R. Commons pour l'analyse des interactions lors des travaux d'équité salariale en comité. Il faut être tout d'abord conscient que l'architecture conceptuelle de Commons a pris plus de trente ans à être développée et est notamment le produit des modifications des théories économiques par leur confrontation avec les faits⁵⁰. Commons a produit de nouveaux principes et concepts plus pertinents que ceux existants pour analyser et expliquer ce qu'il observait. Cela a pu certes conduire au développement d'une grammaire spécifique, d'un lexique particulièrement riche mais dont le sens diffère de celui généralement attribué selon une conception commune. Pour tenter de pallier à cette difficulté d'accès et de compréhension des concepts commonsiens, ce dont Commons était d'ailleurs conscient, nous suivons, à chacune des prochaines sections, un ordre de présentation où nous distinguons : 1) les notions courantes telles que nous les retrouvons habituellement dans le champ disciplinaire des relations industrielles ; 2) des concepts auxquels ces notions renvoient dans la théorisation commonsienne, pour aboutir à un exercice d'appropriation des concepts afin de théoriser le comité d'équité salariale et analyser ses interactions, ce qui permet l'élaboration de nos hypothèses théoriques. Comme l'ont fait nos prédécesseurs⁵¹, les concepts commonsiens utilisés seront en italique dans le texte.

⁵⁰ Voir à cet égard Bazzoli (2000a : 48-50)

⁵¹ Nous faisons référence aux auteurs et auteures qui ont précédemment utilisé et traités du cadre commonsien dans leurs travaux. Voir notamment (Gislain, 2003a ; Morel, 1996).

Dans la section 2.1, nous présentons différentes théories de l'action susceptibles d'être applicables à l'analyse des interactions au sein du comité. Les raisons pour lesquelles nous excluons certaines d'entre elles sont expliquées. Après avoir exposé la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons, nous abordons dans un premier temps la question des interactions du comité. Dans la section 2.2, nous présentons des concepts centraux de la théorie institutionnaliste pragmatiste. Il s'agit des concepts d'*institution* et de *going concern* qui permettent de situer les interactions du comité d'équité salariale dans son contexte d'entreprise et d'environnement. Le concept de *transaction* est abordé à la section 2.3. Nous identifions les différents types de *transaction*. Ceux-ci permettent de conceptualiser les interactions à l'intérieur du comité, celles du comité avec l'entreprise et l'environnement plus élargi. Dans cette même section, nous caractériserons la négociation applicable au comité. Enfin, à la section 2.4, nous illustrerons comment le comité est théorisé à partir des catégories conceptuelles utilisées pour l'analyse des interactions.

2.1 Les théories de l'action

Tout d'abord, la première question que nous nous sommes posée, c'est de choisir la théorie de l'action la plus appropriée pour l'analyse des interactions du comité. Pour les besoins de démonstration de cette thèse, nous avons décidé d'exposer que quelques éléments de théories socio-économiques de l'action afin de comparer le potentiel analytique de ces théories avec celui de la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste. Cet exercice permet de justifier la pertinence de l'institutionnalisme pragmatiste commonsien pour notre objet d'étude. Ceci étant, dans notre exposé, les théories de l'action en sciences sociales⁵² sont regroupées à l'intérieur des deux grandes approches que sont l'individualisme et l'holisme méthodologiques (Boudon et Bourricaud, 1982).

⁵² Déchaux (2002 : 557) mentionne à juste titre que « le problème de l'action est incontournable et marque sans doute l'originalité des sciences sociales par rapport aux sciences de la nature ».

Nous abordons cette section par la théorie de l'action rationnelle et ses différents dérivés pour aboutir à la théorie de l'action structuro-fonctionnaliste et l'approche systémique. Nous poursuivons par l'analyse de la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons. Cette partie permettra de montrer les distinctions que l'on retrouve entre cette dernière et les autres théories de l'action, tout en mettant l'accent sur les spécificités de la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste en regard des interactions de l'action individuelle et de l'action collective⁵³ qui nous paraissent essentielles à étudier dans un contexte de travaux en comité. Ces caractéristiques serviront à qualifier les interactions du comité et particulièrement ses aspects communicationnels.

2.1.1 La théorie de l'action rationnelle et la théorie structuro-fonctionnaliste

La théorie de l'action rationnelle a logiquement comme point de départ l'action individuelle. L'individu est considéré comme le représentant naturel de l'analyse puisqu'il constituerait l'élément premier de tout phénomène social. Cette perspective, l'individualisme méthodologique, présuppose que l'acteur est considéré comme celui par lequel tout débute. L'action dériverait de l'exécution de plans conçus à l'avance « où l'agir humain relève *a priori* d'une volonté subjective indépendante, orientée vers des fins individuelles clairement définies » (Joas, 1999 : 19). Dans cette perspective, l'individu est appréhendé de façon isolée et sans référence au réel en action (Friedman et McDaniel, 1998). C'est un agent autonome qui se conduit comme un être isolé des autres. En somme, le collectif résulterait « des activités individuelles à travers des effets d'agrégation et de composition⁵⁴ ». Un phénomène social ou collectif serait toujours la conséquence de croyances, d'actions ou d'attitudes individuelles (Boudon et Bourricaud, 1982 : 287 ; Boudon, Besnard, Cherkaoui *et al.*, 2003 : 122).

⁵³ C'est d'ailleurs l'objet d'étude de Commons (Bazzoli, 2000a : 49)

⁵⁴ ZÜRCHER, Markus, *Histoire de la sociologie et théorie sociologique I : Les philosophies de l'histoire et le marxisme*, Université de Fribourg, Département des Sciences sociales. Disponible à l'adresse internet suivante :

<http://commonweb.unifr.ch/SocioMedia/Pub/zurcher/Support%20de%20cours%20i%20C2%AD%20iv.doc>

Dans la théorie de l'action rationnelle, les points de départ de l'action sont l'utilité, la raison et le choix rationnel. En ce qui concerne la rationalité liée à l'utilité, le comportement découle d'un calcul instrumental, déterminé par une évaluation rationnelle des avantages et des coûts. Dans cette conjugaison avec l'utilitarisme, les actions des individus obéissent à des motivations qui se traduisent par un calcul des «peines et des plaisirs» selon la tradition issue de Bentham ou, dans une version plus contemporaine, à un calcul des coûts et des bénéfices (Boudon, 2002 : 10). Les bénéfices pour l'opération dans laquelle l'agent est impliqué doivent dépasser ses coûts de participation. La réalité sociale serait de la sorte ponctuée d'individus calculateurs qui raisonnent en termes d'utilité espérée. Pour les économistes néoclassiques, l'action est comprise comme un comportement utilitaire et calculateur d'agents économiques (Tool, 1994 : 211).

Dans d'autres situations, la raison est davantage cognitive, c'est-à-dire le résultat d'un processus conscient d'évaluation. L'acteur rationnel est un individu qui planifie son action et qui choisit ses moyens après avoir arrêté ses fins. C'est la quête du moyen optimal pour atteindre la finalité désirée établie en fonction d'intérêts proprement individuels. Comme il récuse l'idée de réduire la rationalité à la rationalité instrumentale et utilitaire (Boudon, 2002 : 27), cette rationalité «économique» étant une forme de rationalité parmi d'autres, Max Weber (1975), dans son étude de l'acteur, développe deux catégories de l'action rationnelle : l'action rationnelle en valeur (par conviction ou principe) et l'action rationnelle en finalité (utilisation de stratégies et tactiques pour parvenir à telle ou telle fin). Les actions sont rationnelles en valeur puisqu'elles remplissent les conditions d'une rationalité normative dont les critères sont l'adaptation aux systèmes de valeurs et aux principes universalisables. Elles sont rationnelles en finalité, car elles satisfont le critère de justesse du choix parmi les moyens disponibles en vue d'une efficacité maximale. Weber rejette la sociologie holiste, considérant que les causes réelles des phénomènes sociaux ont pour origine les acteurs individuels, les actions, choix, décisions, motivations, attitudes et croyances (Boudon, 2002 : 12).

La théorie des jeux et ses différentes déclinaisons sont également fondées sur les postulats de l'action rationnelle à la différence que le choix et l'action résultent d'interactions

stratégiques entre plusieurs agents où l'on cherche notamment à découvrir la stratégie, la convention, la logique inhérente à l'action humaine (Ramstad, 1994). Dans ses interactions, chacun des mouvements et contre-mouvements de l'acteur serait précédé d'un raisonnement analytique. L'objectif serait la maximisation des avantages que l'on peut soutirer des interactions (Boudon, Besnard, Cherkaoui *et al.*, 2003 : 130).

La théorie de l'action rationnelle nous apparaît insuffisante pour comprendre des situations d'interactions, de discussions, de persuasions, de confrontations et, le cas échéant, de concessions avec le contexte et les dispositions de l'autrui collectif qui composent l'univers du comité. Il peut s'avérer difficile d'expliquer ou d'établir que l'orientation d'un résultat découle de la seule perspective individuelle, selon un protocole que l'individu élabore en son for intérieur (Gislain, 2006 : 247), sans considération pour l'ajustement des conduites et les relations entre acteurs. En plus d'un résultat socialement construit, l'individu est un être composite; il ne peut incarner à lui seul l'explication des phénomènes sociaux (Déchaux, 2002 : 559-60). Comme l'action ne se résume pas à la formule des moyens et des fins, nous partageons l'avis selon lequel elle ne prend sens qu'en rapport à l'expérience et l'adaptation à une situation (*ibid.* : 561). Nous ne pouvons anticiper d'avance un résultat ce qui fait que l'action rationnelle n'est pas l'orientation théorique que nous désirons retenir pour expliquer les comportements en comité.

Quant à la théorie de l'action structurelle, elle est souvent présentée comme l'opposé de l'action rationnelle et de l'individualisme méthodologique. Suivant cette perspective «sociologiste⁵⁵» dans la tradition de Durkheim, l'action humaine serait largement déterminée par des forces extérieures. Ce sont des déterminations sociales qui conditionneraient l'action des acteurs. Cette situation répondrait au « postulat holistique selon lequel l'individu est le produit des structures sociales⁵⁶ ». C'est la primauté du collectif, c'est-à-dire le poids déterminant de la société sur le comportement individuel, entité qui transcende les individus (Lallement, 2000 : 147). Ces contraintes extérieures

⁵⁵ On a attribué à Durkheim d'avoir orienté la sociologie, qui était une discipline en voie de constitution, de manière décisive. Berthelot (1988 : 12) écrivait que « [l]a sociologie existe au moment où Durkheim écrit ».

⁵⁶ *Ibid* note 53.

agissent comme des moyens de régulation et d'intégration (Boudon et Bourricaud, 1982 : 283, 308 ; Lallement, 2000 : 143, 147). L'explication du comportement individuel se retrouverait ainsi à un plan plus structurel. Selon le holisme méthodologique, c'est donc au plan sociétal qu'il faut chercher les explications du comportement individuel.

Poursuivant dans le même esprit, c'est sous l'étiquette du «fonctionnalisme» ou du «structuro-fonctionnalisme» que la théorie de l'action de Parsons (1937) sous-tend que la société intervient dans le façonnement des orientations subjectives et des motivations de ses membres par le processus d'intériorisation des valeurs et normes morales comme déterminant de l'action (déterminisme normatif) (Joas, 1999). L'action est fonction des groupes sociaux d'appartenance et est indépendante de chaque décision individuelle. C'est une approche qui fait peu de place à l'initiative de l'acteur. Joas précise que cette perspective met l'accent sur l'importance des facteurs normatifs dans la détermination des conduites, ce qui mène à des orientations communes de l'action « non soumise au calcul des acteurs mais qui seules rendent ce calcul possible en intervenant dans la délimitation des fins et le choix des moyens⁵⁷ » (Deschaux, 2002 : 563). Il pourrait s'agir d'une instance dominante où l'action serait téléguidée selon des schèmes inconscients, comme chez Marx et les classes sociales⁵⁸, ou enchâssée dans des structures plus objectives, telle l'approche de l'effet sociétal de d'Iribarne (1989)⁵⁹.

Si nous appliquons la théorie de l'action structurelle à l'étude du comité d'équité salariale, il est difficile d'imaginer l'unité dans l'action de ces dispositions intériorisées par les

⁵⁷ Dans la même optique, pour Bourdieu (1994 : 45), les sujets sont le produit de l'incorporation de structures objectives et de schèmes d'action qui orientent la perception de la situation et la réponse qui est adaptée. Ce processus inconscient d'intériorisation des normes sociales conditionne l'agir des individus. Dans son *habitus*, l'individu porte en lui une sorte de sens pratique qui détermine ce qui est à faire dans une situation donnée (*ibid.*).

⁵⁸ Nous faisons ici référence au processus de réification où le travailleur agit, en étant au service du capital, au gré des besoins de production compte tenu de la place qu'il tient au sein du système productif.

⁵⁹ Cette approche, notamment les travaux de Philippe d'Iribarne (1989), nous renseigne sur l'incidence des spécificités nationales sur les logiques d'action des acteurs. La gestion des entreprises serait influencée par les types de rapports entretenus dans une collectivité. Une pratique conforme aux valeurs d'une société devrait normalement se retrouver dans les entreprises de cette même collectivité. En ce sens, chacune des identités collectives inspire les traditions, les définitions des droits et responsabilités ainsi que les moyens de régulation que l'on retrouve dans les organisations. Les particularismes historiques et culturels influencent les procédures qui ont cours au sein des entités institutionnelles.

parties du comité, étant donné la variété de déterminants possibles de l'action individuelle lors des travaux. Sans contester totalement ce processus d'intériorisation des dispositions par les acteurs au cours de leur socialisation, le comité n'est pas nécessairement un espace homogène. Vu sa composition, il est plutôt un assemblage diversifié et pluraliste⁶⁰ de personnes provenant de milieux sociaux variés et d'identités professionnelles hétérogènes (cadres, conseillers syndicaux, secrétaires, ouvriers, etc.) qui implique des rapports différents au travail donc des intérêts divergents et une pensée de l'avenir différente quant aux résultats souhaités des travaux en comité. C'est une cohabitation de personnes distinctes mises en relation pour l'équité salariale. La variété des expériences qui prédisposent les actions, ces déterminants sociaux vraisemblablement distincts d'un membre à l'autre, les destinent davantage à des conflits d'intérêts plutôt qu'à une unité dans l'action. Il faut cependant souligner que certains pourraient avoir en commun l'objectif de réaliser l'équité salariale; donc, il y aurait des divergences mais aussi une convergence possible des intérêts pour cet objectif partagé.

Dans la discipline des relations industrielles, la perspective systémique fait son apparition avec les travaux de Dunlop (1958). Inspiré de Parsons, cette approche s'est développée à une époque de relative stabilité économique (Giles et Murray, 1996). Le système⁶¹ de relations industrielles est un ensemble constitué d'acteurs, de contextes et d'idéologies qui fait qu'il est apprécié comme un tout. Les différents acteurs du système interagissent en étant influencés par l'environnement externe (les contextes) qui comprend, dans le modèle initial de Dunlop (1976), trois séries de données que sont les caractéristiques technologiques, puis économiques et financières, et finalement politiques et sociales, lesquelles influenceraient les acteurs dans leurs décisions et leurs choix, et définiraient, dans une certaine mesure, les mécanismes de régulation qu'ils établissent. Cette vision systémique représente l'entreprise comme différentes fonctions (sous-systèmes) faisant

⁶⁰ Selon le Larousse (1990 : 756), c'est une conception qui admet une pluralité d'opinions, d'intérêts et de tendances en matière sociale, économique, syndicale, etc. Pour Audet et Larouche (1988 :44) « le pluralisme se préoccupe d'abord et avant tout des concepts d'intérêts, de conflit et de pouvoir ».

⁶¹ Un système, c'est un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations de telle sorte que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé (Bertalanffy, 1975).

partie d'un ensemble d'éléments différenciés, interdépendants et ordonnés qui concourt à l'atteinte de résultats dans un environnement donné.

En ce qui concerne le comité, l'idée d'un système s'autoajustant et fonctionnellement intégré, nous amène à penser que les acteurs en comité seraient largement prisonniers de ces fonctions systémiques dont ils doivent s'acquitter au détriment d'une analyse plus adéquate de la relation d'emploi, de la transformation des acteurs sociaux et des relations de pouvoir (Giles et Murray, 1996). Le comité ne serait qu'un sous-système coordonné et, de surcroît, dépendant des autres fonctions de l'entreprise. Or, une collectivité ne fonctionne pas selon une fin précise et connue où chacun doit faire d'une certaine manière, sans autre possibilité (Becker, 2002 : 254). « Rien ne détermine un résultat final, ni dans son occurrence ni dans sa forme » (*ibid.* : 111). Théoriquement et légalement, le comité est autonome et décisionnel. Or, nous pouvons supposer qu'en pratique, le comité n'est pas à l'abri d'influences bénéfiques ou indues, ou même d'interférences de d'autres acteurs, car les membres du comité sont nécessairement en lien avec diverses parties prenantes, et ils jouent une diversité de rôles au sein de l'organisation. Le travail empirique pourra l'aborder et compléter le modèle, s'il s'avérait que ces influences externes étaient plus importantes sur l'issue du processus, que l'autonomie théorique et légale du comité.

2.1.2 Le trans-actionnisme ou la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons

Tout d'abord, disons quelques mots sur la philosophie pragmatiste⁶². Pour cette dernière, la vérité est inexistante en dehors de ce que produit la condition humaine pour son existence ; elle n'est pas « hors du processus de construction sociale » (Gislain, 2003b : 42). La vérité

⁶² Les fondateurs du mouvement pragmatiste sont Charles Sanders Peirce (1839-1914), le chimiste, William James (1842-1910), le physiologiste devenu psychologue, et John Dewey (1859-1952), le pédagogue. Ce dernier, dont dérive la version instrumentaliste du pragmatisme, donna naissance à ce que l'on appelle l'École de Chicago, dont fait partie George Herbert Mead (1863-1931) (Gérard Deledalle, 1995 : 18, 24). À noter que le courant épistémologique qui en découle s'écarte significativement des idées normalement reçues en sciences sociales dans la conduite de la recherche.

ne découle pas d'une conception abstraite et détachée du monde agissant, mais résulte d'un acte "conscient" fondé dans et par la réalité. De fait, la philosophie pragmatiste se distancie de toute inclinaison aprioriste, idéaliste et transcendantale de la vérité. Il y a certes des imitations, des coutumes et des habitudes mais il n'y a pas de lois naturelles, universelles et inéluctables ou des préconceptions métaphysiques qui dictent le comportement des humains ; autrement dit, pas de connaissances et de vérités en dehors de l'expérience humaine. Le pragmatisme philosophique⁶³, en tant que vérité et réalité raisonnables, rompt avec le dualisme cartésien de la pensée et de l'action, pour adopter un processus de production de connaissance axé sur l'activité humaine et l'expérimentation (Bazzoli, 2000b ; Gislain, 2003a, 2004; Renault, 2006 ; Tool, 1994). Pour Dewey (1967 : 140), ce sont « de vieilles conceptions philosophiques affirmant la séparation nécessaire de la raison et de l'expérience, de la théorie et de la pratique, des activités supérieures et inférieures⁶⁴, [qui] sont utilisées pour justifier la nécessité de la division ». Ces conceptions assignent un statut supérieur aux formes du discours rationnel, plus noble, en les séparant des opérations grâce auxquelles pourtant, les significations naissent, fonctionnent et sont mises à l'épreuve. Considérant cette séparation entre le monde des êtres humains qui réfléchissent et celui dans lequel les hommes vivent et agissent, Dewey (1929 : 233) rejette clairement cette opposition entre le savoir et le faire (*knowing and doing*) de la philosophie traditionnelle. Ce dualisme se traduit selon Dewey par une conception spectatrice de la connaissance⁶⁵ (*spectator theory of knowledge*). Cependant, l'homme n'est plus spectateur d'un monde indépendant qui lui échappe, il est acteur dans un monde qu'il transforme (Deledalle, 1995 : 179).

Ainsi, dans la connaissance, une place centrale est accordée à l'expérience et à l'expérimentation. « Ainsi, lorsque survient le doute, la discontinuité de l'expérience, c'est

⁶³ La philosophie pragmatiste constitue le socle épistémologique que Commons revendique lui-même comme fondement de sa démarche théorique et pratique de recherche (1959 : 150, 655).

⁶⁴ À cela on pourrait ajouter : de la pensée et de l'action, de l'empirisme et du rationnel, du sens commun et de la science, etc.

⁶⁵ Comme Durkheim pour qui le sociologue doit savoir se mettre à distance des faits sociaux qu'il analyse tout comme le biologiste ou le physicien qui observe de l'extérieur son objet d'étude (Lallement, 2000 : 156).

à ce moment qu'intervient l'enquête⁶⁶. L'enquête sociale est foncièrement un processus progressif de résolution de problèmes, de confrontation de la théorie, des idées⁶⁷ ou des croyances à l'expérience, qui consiste à transformer une situation indéterminée faite de doute, d'incertitude et de discontinuité, en une situation plus déterminée, c'est-à-dire une situation satisfaisante (Dewey, 1967 : 173-4). C'est un processus de compréhension, d'observation des faits et de signification des faits qui se fait en corrélation et qui permet de lever le doute et de rendre plus claires et pertinentes « les conceptions concernant la façon de traiter le problème constitué par ces faits » (*ibid.* :174). Les conceptions ou idées sont choisies si elles conviennent fonctionnellement et sont un moyen de résoudre la situation donnée. Elles sont « donc utilisées pour les organiser avec d'autres faits en un tout cohérent » (*ibid.* : 175). La vérité qui en découle est en fait une *assertion garantie*, ce sur quoi les individus tombent d'accord à un moment donné.

Enfin, le pragmatisme prend sa source dans l'évolutionnisme, cette philosophie est darwinienne, non pas dans l'expression des théories de Darwin, mais dans l'esprit du darwinisme. L'expérience est liée au caractère évolutionniste et continu des phénomènes. Tous les pragmatistes américains se réclament de ce principe de continuité (Deledalle, 1995 : 188). Ceci étant, regardons maintenant de plus près cette théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons.

L'individu est un être agissant et sa volonté d'agir (*willingness*) se déploie dans l'action, selon la situation définie par l'action collective (Morel : 1996 : 149). En conformité avec la philosophie pragmatiste, les conduites sont le plus souvent l'expression d'hypothèses habituelles sur ce qu'il est possible de faire. La vérité et la réalité sont ce à quoi il est possible de s'attendre de l'expérience. Les actions individuelles sont guidées par les anticipations qui se forment par les interactions entre les individus au lieu de se développer à partir du point de vue d'un agent isolé : la conception de l'individu est « sociologique »

⁶⁶ Le pragmatisme reflète une seule et même conception de l'être humain qu'il soit homme de la rue ou chercheur. Ainsi, ce processus d'«enquête» et de connaissance est essentiellement le même que l'on soit un chercheur, un individu, un acteur ou un groupe agissant.

⁶⁷ L'idée est interprétée dans le sens d'une manière d'agir qui fournit un principe d'action ou de direction et de mise à l'épreuve.

(Ramstad, 1993 : 185). C'est une posture *trans-actionnelle*, socialement construite plutôt qu'interindividuelle, soit un rapport de personne à personne (Gislain, 2004 : 210). Devant une situation, l'individu mobilise l'*hypothèse habituelle* (*habitual assumptions*), c'est-à-dire une façon de voir les choses qu'il a acquise et qui lui paraît conforme à la situation. L'esprit humain n'est pas un objet libre qui transige avec ce qui est inattendu. L'humain compose avec les situations en agissant conformément à ce qu'il a appris. L'habitude est ainsi le fondement de la conduite humaine. Si l'hypothèse habituelle ou la croyance n'est pas adaptée, l'expérimentation et l'apprentissage deviennent nécessaires pour construire une nouvelle croyance plus adaptée, « plus instrumentalement efficace pour survivre, pour être capable de se projeter dans l'avenir » (Gislain, 2002 : 51). Cela réfère non seulement à ce qui est possible ou non de penser dans telle ou telle situation, mais également à ce qui est envisageable de faire ou non selon les circonstances de l'action collective.

Ce sont cependant les coutumes qui influencent ce qu'est la personne, ses habitudes individuelles. Les coutumes comme contraintes sociales incitent les individus à penser et à agir de la même manière. La coutume est ainsi « le principe sous-jacent de toutes les relations humaines » (Commons, 1959 : 705). Les coutumes sont des opinions collectives intégrées en contrôle de l'opinion individuelle. Bien que les opinions individuelles soient les hypothèses habituelles, les opinions collectives sont les hypothèses coutumières auxquelles les habitudes individuelles *doivent* se conformer et s'adapter dans la réalité quotidienne, sous peine d'autisme social (*ibid.* : 698). Les coutumes se définissent comme les pratiques, les usages, les précédents et les hypothèses habituelles qui lui sont dérivées (*ibid.* : 709). La coutume est comme le degré d'obligation avec lequel l'action collective exerce un contrôle sur l'action individuelle, de la pratique la moins obligatoire, de simples pratiques variées, à l'usage davantage obligatoire et au précédent le plus obligatoire, jusqu'à devenir obligatoire (*ibid.* : 740).

Les coutumes peuvent aussi évoluer ou sont appelées à évoluer compte tenu du manque de précision nécessaire à la résolution des conflits d'intérêts (*ibid.* : 72). Dans les ajustements institutionnels, il y a un principe commun à tous les groupes pour survivre : celui d'élaborer de nouvelles règles afin de régler les conflits d'intérêts (*ibid.* : 73, 707). L'action collective

dans sa forme *inorganisée* est représentée par la coutume et l'habitude, et dans sa forme *organisée* par les règles opérantes de conduite (*ibid.* : 709). Passant d'une hypothèse coutumière à une hypothèse habituelle, l'individu, par son interaction continuelle avec les autres, dans un contexte de valeurs, d'institution et d'environnement changeants, est la plupart du temps en processus de négociation afin d'établir, dans un sens commun, de nouvelles règles de conduite. Il y a ainsi émergence de règles, *de règles opérantes de conduite* spontanées selon la situation imposée par l'action collective. Les *règles opérantes de conduite* (*working rules*)⁶⁸ sont des limites aux relations et comportements économiques des individus et le moyen par lequel l'action collective contrôle l'action individuelle⁶⁹ (*ibid.* :70).

Les actes individuels sont donc impliqués dans des actes sociaux plus larges qui dépassent l'individu en faisant intervenir tous les autres membres du groupe. Il en est ainsi, car « le tout (la société) est antérieur à la partie (l'individu) et non la partie au tout ; la partie s'explique par la référence au tout, et non le tout par référence à la partie » (Mead, 1963⁷⁰ : 6). La relation est ainsi inversée du groupe vers l'individu. Pour Howard S. Becker (1985 : 205-206) :

[I]es gens [...] font ce qu'ils font avec un œil sur ce que les autres ont fait, sont en train de faire, ou sont susceptibles de faire dans le futur. Les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'actions sur les actions des autres perçues ou attendues. On peut appeler action collective le résultat de tous ces ajustements, surtout si l'on garde présent à l'esprit que le terme ne renvoie pas aux seules actions collectives explicitement concertées, mais recouvre toutes les activités que l'on peut considérer comme accomplies par un certain nombre de gens agissant ensemble.

Les sujets agissants ne sont donc pas des êtres autonomes et isolés ; ils sont en fait largement interdépendants et en relation les uns avec les autres. L'individu n'est pas un agent à l'écart et définitif sans interaction ; il y a vraiment ajustement des perspectives et

⁶⁸ Ramstad (1993 : 179) mentionne que c'est « la mise en application par le groupe d'un tissu entrelacé de règles à la fois formelles et informelles qui modèlent la conduite individuelle ».

⁶⁹ Nous reviendrons à cette importante dimension du contrôle de l'action individuelle.

⁷⁰ Nous disposons de la traduction réalisée par Jean Cazeneuve, Eugène Kaelin et Georges Thibault de l'œuvre *Mind, Self, and Society from Standpoint of a Social Behaviorist* édité pour la première fois en 1934.

des possibilités d'action qui découlent de l'action collective. Les interactions « [...] sont des situations de négociation où les volontés humaines particulières se confrontent et ajustent les règles à la situation » (Bazzoli, 2000b : 15).

L'action collective pour Commons n'est toutefois pas « réductible à l'action commune d'ensemble d'un collectif [...] où les acteurs adapteraient leur comportement (utilitarisme, cognitivisme, etc.) à la co-présence d'autres acteurs pour échanger, se coordonner, s'accorder "entre eux" » (Gislain, 2003a : 10-11). Quant à Mancur Olson (1978), il est d'avis que toute action collective suppose un coût et peut procurer des avantages ou bénéfices. Le regroupement se fait sur la base d'une analyse des coûts⁷¹ et des bénéfices. L'individu membre du groupe cherche toujours à profiter des bénéfices du groupe avec un minimum d'effort et d'investissement. C'est une conception de l'action collective qui relève de comportements purement utilitaristes et qui est étrangère au fondement pragmatiste.

Il est aussi important de comprendre que même si les individus sont contraints par l'action collective, ils ne le sont pas totalement, car les individus, leur personnalité comprise, sont à l'origine de l'évolution des *institutions*⁷². À l'instar de l'influence active d'une partie sur le tout, la personnalité et le leadership inhérent à la volonté et l'action individuelle peuvent insuffler une direction ou une autre sur le développement du processus social ou du collectif d'appartenance. Cette perspective laisse place à des membres potentiellement dominants et créatifs dans un groupe (Joas, 1999). De plus, pour Commons, la volonté humaine a cette capacité de se concentrer sur des facteurs spécifiques pour aboutir à un résultat recherché. Ainsi, l'individu peut y penser et répondre à la situation de manière créative.

⁷¹ Il faut considérer le terme au sens large du mot dans la mesure où il « peut s'agir de coûts psychologiques et sociaux aussi bien qu'économiques » (Boudon et Bourricaud, 1982 : 11).

⁷² Nous reviendrons sur cet important concept dans une section ultérieure.

C'est la volonté humaine, c'est-à-dire l'esprit et le corps en action, qui est le facteur central qui façonne l'orientation de l'évolution (Commons, 1959 : 629, 638). Grâce à son esprit ou son activité mentale, l'individu peut, « dans une certaine mesure, reconstruire et modifier le modèle général du comportement social ou du groupe – dans le cadre duquel s'était d'abord constitué son soi » (Mead, 1963 : 223). Ainsi, et dans le même sens que la conception meadienne, les acteurs construisent leurs rôles, leurs conduites, leurs personnalités instituées dans et par les interactions, c'est-à-dire les *trans-actions* avec d'autres (Gislain, 2003a : 11). En conséquence, il importe encore de souligner que la théorie institutionnaliste de Commons est non seulement une théorie de l'action, mais aussi une théorie de l'évolution, dans ce monde en perpétuelle mouvance. L'expérience est liée au caractère évolutionniste et continu des phénomènes. À l'instar de Peirce (Renault, 1999 : 271) et de Dewey (Deledalle, 1995 : 145), l'émergence de la nouveauté résulte de l'intelligence et de l'esprit humain qui, une fois diffusée, perd en intensité mais gagne en généralité, ce qui conduit à la formation de coutumes et d'habitudes et ainsi de suite.

Ainsi, la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons n'implique surtout pas que la volonté individuelle soit le moyen par lequel l'individu cherche impérativement l'atteinte de ses propres objectifs par un raisonnement stratégique et rationnel. Commons rejette clairement l'idée selon laquelle les choix individuels sont rationnels, les plus appropriés ou optimaux. D'une part, pour Commons (1959 : 683) « [c]e n'est pas l'état rationnel de la société qui détermine l'action, c'est un ensemble complexe et merveilleusement irrationnel d'attentes et d'anticipations entre participations qui se confrontent en situation de transaction⁷³ ». D'autre part, l'action sera toujours le fruit d'une connaissance imparfaite de la situation, des règles et des motivations d'autrui. Dans ce contexte, nous parlons davantage de solution satisfaisante que de solution optimale (Ramstad, 1998). Personne n'est jamais certain que toutes les alternatives possibles ont été épuisées étant donné qu'il n'y a pas d'assurance à l'effet que ces dernières soient exhaustives au moment de la décision (Dewey, 1967 : 405). L'humain en action est nécessairement confronté à autrui dans la poursuite de ses intérêts et est inéluctablement

⁷³ C'est un autre concept que nous aborderons plus loin.

contraint dans un monde de rareté. C'est donc une théorie de l'action qui permet l'étude des interactions de l'action individuelle et de l'action collective (Bazzoli, 2000a : 49).

Enfin, une autre dimension essentielle à l'action, pour Commons, est celle de la *futurité*. Ainsi, « les hommes vivent dans le futur mais agissent dans le présent [...] puisque la volonté humaine agit maintenant pour des résultats futurs » (Commons, 1959 : 84, 620). C'est l'avenir qui détermine le comportement actuel. La représentation de l'avenir, son anticipation ou sa prévision, sont ainsi vues comme déterminantes de la conduite actuelle. « [C]e sont les espoirs et les craintes, les attentes et les précautions, la prévoyance et l'impatience, inscrites dans le futur qui déterminent ce qui sera fait dans le présent » (Gislain, 2002 : 64 citant Commons, 1925 : 337). Dans ce contexte, Gislain (2006 : 244) considère que la futurité est l'un des fondements de la théorie pragmatiste institutionnaliste. Pour ce dernier (2003a : 12-13), l'approche institutionnaliste trouve sa pertinence dans cette dimension cruciale qu'est la futurité. Ainsi, il s'agit de :

l'inscription dans une futurité (*futurity*) socialement construite, dans un à-venir qui est structuré collectivement, une sorte de devenir commun plus ou moins sécurisé pour chacun et qui possède donc des dimensions beaucoup plus riches que celle du simple temps chronologique. [...] L'une des caractéristiques fondamentales de l'esprit et du comportement humains est de se projeter dans l'avenir, d'être une volonté de penser et d'agir inscrite dans un devenir. Pour ce faire, n'est appréhendé comme vérité et réalité que ce à quoi il est raisonnablement possible de s'attendre.

Il s'agit de penser et d'agir vers l'avant. La conduite du sujet en regard de la *futurité* est déterminée par un principe de causalité contraire à celui du monde physique. Ainsi, au lieu d'aller du passé vers le présent, il va du futur vers le présent (*ibid.* : 13-14, 2004 : 212). « [L]es premiers [les faits de nature physique] s'inscrivent dans une logique de causalité déterministe du passé vers le présent, les secondes relèvent d'une logique de causalité volitionnelle de la futurité vers le présent » (Gislain, 2002 : 48). Ce n'est pas une vraie réalité future, mais une projection dans le futur tel que se le présentent actuellement les acteurs agissant, sous la forme de règles de conduites présentement envisageables et relativement sûres pour ce futur toujours incertain (*ibid.*) La futurité «est la clef de la compréhension des actions présentes» (Gislain, 2002 : 48). Allons voir maintenant comment se traduit le cadre trans-actionniste à l'intérieur de comité.

2.1.3 L'activité du comité comme interaction

Ce qui paraît clair du pragmatisme de Peirce et de Dewey, et nous ajoutons du cadre commonsien, c'est l'importance de la notion d'interaction (Renault, 1999 : 272-3) : l'interaction détermine les habitudes, les coutumes, les règles de conduite et les cadres communs de pensée et d'action. Ce concept se définit comme l'action réciproque des individus, elle regroupe les interprétations des acteurs qui leur permettent de tenir compte du comportement des autres et, éventuellement, de modifier le leur (Ferréol, Cauche, Duprez, *et al.* : 1995 : 124). Ainsi, l'interaction traduit l'interprétation de l'individu et engage son comportement. C'est une action qui provoque une autre action en réponse. Edgar Morin (1977 : 51) apporte une définition plus extensive du concept qui sert aussi notre propos lorsqu'il précise que « [l]es interactions sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence. Les interactions : 1) supposent des éléments, êtres ou objets matériels pouvant être en rencontre ; 2) supposent des conditions de rencontre [...] ; 3) obéissent à des déterminations/contraintes qui tiennent à la nature des éléments, objets ou êtres en rencontre ; 4) deviennent dans certaines conditions des interrelations (associations, liaisons, combinaisons, communication, etc.) [donnant] naissance à des phénomènes d'organisation ». Les effets des « rencontres sur des éléments biens déterminés, dans des conditions déterminées [...] fondent l'ordre⁷⁴ » (*ibid.*). Nous comprenons que les interactions comprennent aussi les effets des comportements des individus qui apparaissent sur la forme de règles, d'activités, d'éléments, d'objets matériels, etc., et qui modifient le comportement d'individus donnés. Ces interactions sont rendues possibles par la présence de conditions de rencontre, que sont la réalisation du programme d'équité salariale en comité, qui engendre de nouvelles règles de conduite. Pour l'instant, nous allons limiter notre propos aux interactions directes⁷⁵.

⁷⁴ Nous reviendrons sur cette dimension de l'ordre.

⁷⁵ Cette conception plus étendue des interactions prendra davantage de sens lorsque nous traiterons à la section 2.2.2 de l'influence, de la cohérence et de la coordination des règles entre les entités collectives.

Les interactions du comité se révèlent comme un processus continu d'adaptation et d'ajustement à autrui. L'humain ne peut faire cavalier seul (*free rider*) puisqu'il n'est pas un être à l'écart, isolé et définitif, l'acteur est impérativement contraint à divers degrés par l'action collective qui se déploierait, si nous lions cette perspective à notre objet, par les interactions en comité. Les travaux s'insèrent donc dans un processus social de confrontation et d'ajustement selon les différentes perspectives ou possibilités d'action afin de parvenir à des accords potentiellement représentatifs et satisfaisants compte tenu des intérêts divergents. Les rapports entre les personnes en *situation* de comité sont une succession d'interactions entre les parties. La référence à la situation « ne renvoie pas à un environnement qui existerait en dehors des acteurs. Une situation n'est jamais purement objective mais dépend de la perception qu'en ont les acteurs et de leur intentionnalité. Le concept de situation constitue un échelon intermédiaire entre perspective individuelle et construit organisationnel [Journé B. et Raulet-Croset N. (2005)] » (Renou et Renault, 2007 : 56-7). Qui plus est, considérant les différents éléments constitutifs de l'action, les différents acteurs en comité sont dans des *situations* différentes. Ces situations sont caractérisées par un choix d'*opportunités* et d'*options de remplacement* plus ou moins important et étendu. Selon ces situations de choix et d'autres circonstances de position notamment d'autorité par rapport aux autres, il en résultera pour chaque acteur un pouvoir d'action plus ou moins fort vis-à-vis les autres auxquels il fait face (Morel, 1996 : 150-1). Le comité est en conséquence une *situation* qui implique des acteurs, individuels ou collectifs, de perceptions et de référentiels divers, qui doivent mener une action conjointe, soumise à des contraintes temporelles, le résultat étant sujet à un jugement et/ou à une évaluation externe (Renou et Renault, 2007 : 57). Il est ainsi un espace pluraliste à l'intérieur duquel les parties interagissent, communiquent et façonnent un futur.

Ainsi, les interactions entre les personnes de l'intérieur du comité permettront l'élaboration des nouvelles règles de détermination du salaire⁷⁶. C'est à partir de ces relations de partie à partie que s'élaboreront ces règles, cet *ordre* nouveau. Les travaux sont ponctués d'une

⁷⁶ Les différentes règles associées à l'équité salariale pourront devenir à l'usage des coutumes, ce qui facilitera certes la pérennité de l'équité salariale.

série d'accords qui sont à obtenir à chacune des étapes du programme d'équité salariale et, à plus petite échelle, à chaque emploi évalué. Conformément à la philosophie pragmatiste de construction sociale de la réalité, les acteurs en situation d'expérience continue en comité en arrivent à des accords par le biais d'un processus social et communicationnel d'adaptation à autrui, sans négliger l'ajustement aux contraintes de l'environnement. La communication, dans ce cadre, est un élément central par lequel le comité est fondé théoriquement puisqu'elle seule permet cette succession d'accords nécessaires à la réalisation de l'équité salariale. Dit autrement, cette communauté particulière fondée sur la communication favorise et rend possible les accords. Regardons plus en détail certains fondements théoriques inhérents à la communication.

Mead disait (1963 : 227) que « [q]uelqu'un qui a en lui la réaction universelle de la communauté à l'égard de ce qu'il fait, possède en ce sens l'esprit de la communauté » (*ibid.*) requis pour communiquer. La possession de cet esprit permet à l'individu d'utiliser des symboles qui ont un sens pour cette communauté et qui se réfèrent à des réactions communes et courantes par habitudes et coutumes (Dewey, 1967 : 109-10). Ces symboles ont un sens parce qu'ils sont partagés par la collectivité d'appartenance. Lorsqu'un membre du comité utilise précisément certains termes, c'est pour faire appel à leurs significations et à la réaction conséquente anticipée. C'est le langage caractérisé par le symbole commun et partagé qui demeure le moyen avec lequel se dévoilent les réactions organisées de cet ensemble donné. Le langage signifiant qui comporte l'utilisation de symboles et artefacts provoque ces réactions, ces réactions sociales qui sont nécessaires pour réaliser une *coopération* efficace (*ibid.*).

Cette idée d'expérience commune comme antécédent au partage de la signification a été explicitée par Peirce. Dans le développement de sa théorie des signes, la sémiotique, Peirce (1978) plaçait la communication au centre de son analyse. Il soulignait notamment que bien que le signe ne peut communiquer d'information par lui-même, il est cependant « porteur de signification en des sens divers » (Peirce, 1978 : 214). En plus, l'expérience et le contexte de l'interprète renvoient un signe à un objet spécifique (Deledalle, 1995 : 88). Les connaissances et l'expérience des personnes jouent donc un rôle important dans

l'interprétation de l'objet puisqu'elles définissent la signification à laquelle ils renverront le signe à un objet. En conséquence, cette interprétation du signe sera d'autant plus similaire si les intervenants cohabitent. En situation de comité, la proximité régulière des intervenants accroît le partage de la signification et permet, en cela, une meilleure communication en devenir. Comme la sémiotique repose sur le pragmatisme, cette expérience de contiguïté est non seulement dans le partage de l'agir, mais aussi dans celui de la pensée (Peirce, 1978 : 215, 228). L'expérience est non seulement pratique mais aussi cognitive. Les symboles transmis par le langage auront une signification qui est spécifique au comité. De surcroît, ces significations se tissent aussi autour des travaux au gré des interactions avec l'environnement. Ainsi se crée aussi une communication entre et avec les *parties prenantes* ou, dit autrement, « un *intérêt général* formé de façon discursive » (Renault, 2007 : 144 citant Collier, 1997 : 170). C'est le tissu relationnel de parties prenantes qui est mobilisé par intérêts et selon leurs statuts socio-juridiques, c'est-à-dire leurs positions et leurs possibilités d'action dans l'entreprise et l'environnement⁷⁷.

Renault (1999 : 273) dit que, dans la perspective de Dewey (1958 : 219), le langage est le médium qui permet aux individus de partager une situation et de rendre présent l'autre dans son esprit individuel – la capacité humaine de se mettre à la place des autres⁷⁸ – ce qui permet la naissance de représentations collectives qui imposent des définitions communes de la réalité à travers lesquelles se construisent le consensus et l'action concertée. L'un des enjeux de tout processus démocratique et délibératif est de parvenir à une définition commune de la situation, à créer un « monde commun », sans lequel la compréhension mutuelle est impossible (Renou et Renault, 2007 : 66). C'est le sens habermassien du concept d'intercompréhension (1987) qui fait référence à la compréhension mutuelle qui découle d'une définition commune et partagée de la situation « qui est essentiel dans le cadre de tout processus d'échange, de délibération et de décision » (Renault, 2007 : 143). « L'idéal de la société humaine [n'est possible que si] l'individu dans l'exercice de ses fonctions [...] [peut] faire siennes des attitudes de ceux qu'il affecte » (Mead, 1963 : 276). Le langage

⁷⁷ Nous y reviendrons.

⁷⁸ Nous faisons référence au concept d'*esprit institutionnalisé* ou d'*autrui généralisé*, que nous développerons ultérieurement.

force « l'individu à adopter le point de vue des autres individus, [...] à voir et [...] à enquêter d'un point de vue qui n'est pas strictement personnel, mais [qui] leur est commun à titre d'"associés" ou de "participants" dans une entreprise commune » (Dewey, 1967 : 106).

La formation d'un comité est une situation qui oblige les parties à communiquer entre elles pour réaliser un redressement des disparités salariales. Leurs relations étant organisées sur de nouveaux fondements, on espère ainsi favoriser les processus d'échange et de communication qui permettront de mieux comprendre l'autre partie et de prendre en compte ses préoccupations et ses intérêts. La communication se réalise grâce à la formation d'une « grammaire sociale » pour reprendre l'expression de Renault (1999) et c'est l'organisation de cette communauté particulière qui rend possible ce partage (Dewey, 1967 ; Mead, 1963). Le comité est, dans ce contexte, cette communauté particulière, ce lieu privilégié d'échange d'arguments et de compréhension permettant de parvenir à des accords validés par les participants. C'est dans le cadre des *trans-actions*, et nous ajoutons en comité, que les individus peuvent se mettre à la place des autres pour comprendre leurs motivations et leurs perspectives (Commons, 1959 : 683).

La communication permettra donc de lier les parties, celles-ci ne pourraient se *coordonner* sans elle. La « connaissance commune » des différentes parties du comité favorise la *coordination* des actions et le partenariat dans cette *coopération* pour assurer une *efficacité productive*. Elle encourage « la mise en compatibilité des comportements et des valeurs [...] [contribuant] ainsi à la production [et la construction] du social » (Renault, 2007 : 151). Ainsi, la communication est considérée comme un élément de l'ordre social et fait partie du comportement social. Elle permet l'adaptation réciproque entre des êtres qui réalisent ainsi un acte social commun (Mead, 1963 : 39). « Par l'intermédiaire de processus d'interaction, les individus sont obligés d'ajuster et d'accommoder leurs actions à celles des autres (Ross 1991 : 168). Ce "travail adaptatif" est un processus d'organisation car il tend à faire apparaître un système d'activités coordonnées adapté aux conditions (Cooley, 1918). Pour [...] Commons, l'individu est un "*système de relations*" et change avec l'action

collective dont il constitue une partie et un produit, et la genèse des institutions est due au "travail adaptatif" » (Renault, 1999 : 279-80).

Bref, :

[o]n peut appeler transactions communicationnelles⁷⁹ des transactions entre acteurs cognitivement interdépendants qui leur permettent de générer une définition commune d'une situation particulière et de créer de nouvelles significations et anticipations intersubjectivement partagées dans le but de réduire leur incertitude mutuelle et d'orienter leur activité. Les transactions communicationnelles peuvent être médiatisées et supportées par des symboles ou des artéfacts tels des contrats. Ces transactions communicationnelles sont parallèles aux dimensions matérielles des transactions et coexistent avec elles (Renault, 2007 : 152).

On ne saurait terminer sans aborder deux dimensions complémentaires de la relation sociale complexe, c'est-à-dire toujours en construction et dont les résultats ne peuvent être anticipés à l'avance (*ibid.*). Les *dimensions relationnelles* renvoient aux aspects émotionnels, affectifs et subjectifs qu'impliquent les processus de construction sociale, notamment en ce qui concerne la confiance. À la manière de Dewey, les individus, leurs valeurs et leurs personnalités ne sont pas détachés de l'exercice, de l'expérience en comité. Leurs complicités et leurs heurts influencent les échanges. Les *dimensions structurelles* font référence à l'organisation des échanges et aux modalités de définition des frontières du réseau et d'inclusion dans ces réseaux. Se tisse ainsi par la communication une aire d'échange sociale avec ses propres règles implicites et explicites, dans et à l'extérieur du comité, qui est « médiatisée par le langage [...] où chacun est *partie prenante* » (*ibid.* : 153). Dans cette relation d'interdépendance, « les mondes des objets et les mondes des sujets sont engagés par la transaction » (*ibid.*) ; plus précisément, par les différents types de *trans-actions* qui se déploient et qui font les *institutions*.

⁷⁹ L'auteur précise que l'utilisation de ce concept est une adaptation qui provient des travaux de M. Zacklad (2004).

2.2 Le concept d'institution

Implicitement, les concepts que nous verrons ont comme toile de fond la théorie de l'action pragmatiste vue auparavant puisqu'elle fonde l'analyse institutionnaliste (Bazzoli et Dutraive, 2006a ; Bush, 1993 ; Tool, 1994). La philosophie pragmatiste est d'ailleurs représentée comme la clé de lecture de l'œuvre de Commons (Bazzoli 2000a : 15). Ainsi, les définitions des concepts de Commons diffèrent de celles auxquelles nous sommes généralement habitués. En plus de devoir écarter le sens commun des termes, il est nécessaire de se familiariser avec ce «lexique» pour bien en saisir la portée requise pour l'analyse. Dans la section suivante, nous commençons par présenter la définition usuelle de l'institution. Ensuite, nous poursuivrons par la définition des concepts commonsiens d'*institution* et de *going concern*. Cet enchaînement de définitions permettra de distinguer adéquatement le sens des concepts de Commons.

2.2.1 L'institution

Dans son *Dictionnaire des relations de travail*, Gérard Dion (1986 : 263) définit l'institution comme une :

[c]ombinaison ou configuration de modèles de comportement centrés sur la satisfaction d'un besoin fondamental de groupe qui est partagé par une pluralité de personnes. L'institution est intentionnelle, chacune se proposant comme but ou comme objectif la satisfaction des besoins sociaux ; elle est relativement permanente quant à son contenu, d'où une propension naturelle à transformer en traditions les schèmes, les rôles et les relations soumis à un changement lent ; elle est structurée, les éléments qui la composent tendant à se renforcer les uns les autres ; elle est unifiée et chargée de valeur, ses uniformités répétées devenant des codes de conduite.

De cet énoncé, nous retenons le fait que l'institution est formée de façon volontaire et repose sur une conception utilitaire fondée sur la satisfaction des besoins partagés des membres de ce groupe. Par ailleurs, selon Boudon et Bourricaud (1982 : 307), les

durkheimiens décrivent la notion comme « des manières de faire, de sentir et de penser, «cristallisées», à peu près constantes, contraignantes et distinctives d'un groupe social donné ». Cette interprétation résulte d'une conception déterministe, extrêmement rigide et «réifiée» de la vie sociale (*ibid.* : 308). Quant au nouvel institutionnalisme (Langlois, 1986 ; North, 1990 ; Williamson, 1985, etc.), qui est une excroissance du *mainstream* économique (Ramstad (1994 : 92), l'institution y est définie comme un arrangement entre individus librement consenti afin d'y servir des intérêts communs (*ibid.* : 87). Il représente une sorte d'accord entre individus pour adopter tel type de comportement dans tel type de situation ; l'ordre y est automaintenu ou assumé par une autorité externe (*ibid.*). Encore là, cet institutionnalisme évoque davantage une association utilitaire de personnes qu'un processus interactif et itératif permanent et institué du contrôle de l'action collective, qui nous paraît davantage convaincant pour l'analyse des interactions du comité. Regardons maintenant de plus près la conception commonsienne de l'institution.

2.2.2 Les concepts commonsiens d'institution et de *going concern*

L'institutionnalisme est une théorie de l'action collective qui met au premier plan le rôle des *institutions*, « c'est-à-dire des arrangements sociaux [...] dans la stabilisation des interactions entre les hommes dans leurs activités de production, d'échange et de répartition » (Bazzoli, 2000a : 53). Les institutions « sont la source d'une régulation [ou de règles du jeu] qui permet à un ordre temporaire d'exister dans un système complexe » (Bazzoli et Dutraive, 2002 : 2). Concrètement, les acteurs sont régis par des *institutions* qui contrôlent leur activité, c'est-à-dire des modes de pensée et d'actions requis ou permis dans un monde du travail plus ou moins organisé (Gislain, 2003a :10). Cette approche « n'est pas intégralement holiste [ou] ne relève pas d'un déterminisme complet dans lequel les actions individuelles seraient totalement ou en "totalité" contraintes par une instance dominante inconsciente ou objective, [...] il s'agit plutôt [...] de prendre analytiquement en compte la réalité de la construction sociale de l'action instituée » (*ibid.* : 11). L'*institution* est le « point de départ d'un engrenage conceptuel », le concept qui comprend tout les autres et

qui décrit l'évolution économique comme le résultat de l'interaction de l'action collective et de l'action individuelle (Morel, 1996 : 74).

Dans *Institutional Economics*, son œuvre la plus accomplie, Commons (1959 : 69)⁸⁰ définit l'*institution* comme « l'Action Collective en contrôle de l'Action Individuelle ». Plus loin, nous comprenons que le sens du terme *contrôle* va bien au-delà de la simple contrainte. Commons identifie trois formes de *contrôle* de l'action individuelle : la *contrainte*, la *libération* et l'*accroissement*⁸¹. Ces formes de *contrôle* conduisent à une définition plus extensive de l'*institution* puisque Commons mentionne que l'action collective est plus que le *contrôle* de l'action individuelle, c'est « [l]e contrôle de l'action collective [...] qui peut à la fois restreindre, libérer ou accroître l'action individuelle » (*ibid.* : 73). Ainsi, en plus de contraindre, qui est un mode de contrôle qui limite le champ d'action des individus, l'action collective peut également libérer l'action individuelle « de la coercition, de la contrainte, de la discrimination, de la concurrence déloyale » (*ibid.*) exercées par les autres en imposant des restrictions qui empêchent que ces dimensions se produisent. L'action collective peut aussi prolonger l'action individuelle au-delà de ce l'individu peut faire lui-même.

Les dimensions constructives et adaptatives du comportement sont décrites et explicitées par le biais du concept commonsien d'*esprit institutionnalisé*. Pour Commons, l'*esprit institutionnalisé* signifie que, dans le passage de l'enfance vers l'âge adulte, l'individu assimile les coutumes du langage, développe la coopération avec autrui, apprend à travailler de concert avec d'autres vers une finalité commune et assimile la négociation afin d'éliminer les conflits d'intérêts ainsi que la subordination aux *règles opérantes de conduite*⁸² dans l'entité collective dans laquelle il est membre (1959 : 73-74). C'est ainsi que l'individu devient institutionnalisé, c'est-à-dire que son action individuelle est « sous le contrôle de l'action collective ». Nous serions notamment le produit de notre incorporation

⁸⁰ L'œuvre originale a été éditée en 1934.

⁸¹ Nous utiliserons aussi le terme prolongement.

⁸² Pour Commons, la règle opérante de conduite est un « principe universel, ou la similarité de cause, d'effet ou d'objectif, que l'on peut dériver de toutes les observations de contrôle collectif, de libération et d'expansion de l'action individuelle » (Commons, 1959 : 80).

sociale (Ramstad, 1990). L'individu ne peut être compris qu'à travers le comportement du tout social (Mead, 1963) ; chacun est dépendant de la volonté collective (Commons, 1959 : 621). Le sens commonsien de l'esprit institutionnalisé signifie que les standards évaluatifs utilisés par l'individu pour guider sa conduite, inspirer ses préférences, sont induits de son processus d'adaptation aux pratiques établies à l'intérieur de son groupe d'appartenance (Albert et Ramstad, 1997; Ramstad, 1998 : 310). Les parties du comité sont à cet égard influencées par les modes de pensée et d'actions requis ou permis dans la société où elles vivent, dans l'organisation dans laquelle elles évoluent et, ultimement, au sein du comité dans lequel elles travaillent.

Il est important de saisir qu'étant institutionnalisé, l'individu acquiert non seulement les règles collectives du processus de vie commune mais participe aussi plus ou moins activement à leur élaboration. Il n'est pas un automate à la merci de son environnement. L'acte du premier est le stimulus de la réaction du second et ainsi de suite (Mead, 1963). L'*institution* est aussi en perpétuelle évolution selon la volonté humaine en action (Commons, 1959 : 629, 638); elle « varie sous l'effet des conflits qu'elle suscite entre les acteurs » (Gillard, 2001 : 140). En parlant du concept de l'*autrui généralisé*⁸³, Mead (1963 : 222) soulignait que « [c]es ensembles organisés de réactions sont rattachés les uns aux autres, et si quelqu'un en provoque un, il déclenche également, d'une manière implicite, les autres ». Les interactions sociales font que les normes collectives se construisent de façon réciproque dans l'agir collectif institué. Ainsi, selon le *contrôle* exercé par l'action collective, l'action individuelle peut disposer d'une liberté d'action "autorisée"⁸⁴ et/ou prolongée par l'action d'autrui ce qui permet la production de nouvelles règles de conduite "instituées" par l'*institution* (Gislain, 2003b : 43). Commons (1959 : 620) précise que chaque partie travaille en fonction du maintien de l'existence du tout; si l'une des parties modifie quelque chose, cela est suivi par un changement de toutes les autres, ce qui modifie le tout. C'est la relation des parties au tout, l'articulation de l'action et de l'*institution*. La volonté humaine concourt à la construction du tout social ; l'action

⁸³ L'esprit institutionnalisé et l'autrui généralisé sont deux concepts jumeaux (Albert et Ramstad, 1998).

⁸⁴ Nous y reviendrons pour la définition de ce terme.

individuelle ne relève pas d'un déterminisme complet. Morel (1996 : 80) souligne à juste titre que « [l]es *institutions* précèdent les individus mais ceux-ci sont *aussi* à l'origine de leur évolution ».

Le contrôle est le fondement même des relations sociales. Pour Commons, les interrelations entre les humains sont inscrites dans les trois dimensions que sont le *conflit*, la *dépendance* et l'*ordre* (Commons, 1959 : 4, 681). Débutons par le conflit. Dans chaque transaction économique, il y a conflit d'intérêts compte tenu du fait que chaque participant tente d'obtenir le plus et de donner le moins (*ibid.* : 118) ou tout simplement parce qu'ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Dans la perspective pluraliste de Commons, le conflit joue un rôle constructif dans l'établissement de nouvelles règles où la bonne relation entre les parties n'est pas synonyme d'absence de conflit, contrairement à la perspective unitariste⁸⁵ dans laquelle il serait destructeur et minerait la confiance et l'engagement. Il est difficile d'imaginer la complète unité dans l'action par les parties du comité, d'autant plus que le comité s'inscrit dans un contexte de relations de travail présumé conflictuel (Déom et Mercier, 2001). La tendance «normale» de l'organisation sociale est marquée par le conflit et le désordre. « [S]upposer l'harmonie, nous dit [Commons], c'est justement éliminer les facteurs proprement humains comme [les] frictions » (Bazzoli, 2000a : 72).

En ce qui a trait à la *dépendance*, soulignons que personne ne peut vivre ou prospérer seul. La subsistance individuelle est inévitablement liée à la relation de dépendance avec autrui, à l'interdépendance première entre individus (Commons, 1959 : 118). L'organisation sociale est aussi un lieu d'intérêts mutuellement dépendants donnant lieu à des actions concertées. Durant la durée des travaux, les parties du comité partagent un même destin : l'obligation de résultats. Elles sont à ce titre interdépendants pour la réalisation de l'équité salariale. Avec le temps, ces acteurs pourraient même se percevoir comme membres d'une

⁸⁵ Cette perspective unitariste sous-tend un certain courant "managérial" en gestion des ressources humaines qui se traduit par la négation du conflit et par la communauté d'intérêts entre les personnes salariées et le management (Boivin, 1987; Kaufman, 1993 ; Meltz, 1993). C'est entre autres la raison pour laquelle un schisme existe entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines car, l'un comme l'autre, ont des fondements conceptuels qui diffèrent largement. Les relations du travail se définissent par le pluralisme alors que la gestion des ressources humaines serait mue par une perspective unitariste (Guérin et Wils, 1996).

équipe vouée à la résolution de problèmes (Friedman et Gal, 1991). Nous avons vu que, par la communication, le groupe se rend compte de la possible complémentarité des actions, de l'interdépendance dans une relation davantage coopérative (*ibid.* : 360).

Enfin, c'est l'action collective⁸⁶ qui régule les conflits et maintient l'*ordre* dans un monde de rareté où pour chacun, les besoins manifestés sont supérieurs aux disponibilités en biens et services (Gislain, 2003a : 28). La rareté existe lorsque les individus désirent plus qu'il est possible d'obtenir, que ce soit un objet ou une opportunité : elle est donc source de conflits d'intérêts (Ramstad, 1990 : 60). N'étant pas dans un monde d'abondance, ce que l'un prend totalement, il l'enlève nécessairement à l'autre. Ainsi, la seule stabilité possible est celle qui est créée par l'action collective (Commons, 1959 : 213). Cette dernière, nous dit Commons, est un instrument de stabilité fonctionnant par le biais d'une série de règles négociées et concertées. Il faut cependant comprendre que Commons ne réduit pas l'action collective à la seule dimension du conflit d'intérêts dû à la rareté. L'action collective « établit [aussi] l'ordre en raison de la dépendance mutuelle (*ibid.* : 6). L'ordre fondé sur le lien social institué procure en plus une certaine *sécurité des anticipations* sans laquelle l'humain ne pourrait survivre et prospérer compte tenu de l'incertitude liée au futur (*ibid.* : 57, 705).

Pour Commons, les relations sont corrélatives et réciproques. Puisque les individus sont conçus comme des êtres interreliés les uns aux autres, « [c]e contrôle des actes d'un individu résulte toujours, et a pour intention de résulter, en un bénéfice pour d'autres individus » (1959 : 70). Ainsi, la libération de l'action individuelle des uns s'opère au moyen de la restriction de l'action des autres étant donné que l'effet réciproque de la contrainte et de la libération : « contraindre et libérer sont les deux effets symétriques de la même opération de contrôle » (Morel, 1996 : 157). Mais l'action collective se révèle beaucoup plus qu'une simple restriction ou libération de l'action individuelle. Elle prolonge aussi l'action individuelle au-delà de ce que peut faire une personne en permettant d'en étendre le rayonnement. C'est l'action collective qui permet l'expansion de la volonté individuelle. Elle agit comme levier en mettant en place des moyens collectifs matériels ou

⁸⁶ Il ne faut bien sûr interpréter l'action collective dans un sens commun tel que défini à la section 2.1.2.

immatériels qui augmentent la capacité d'actions individuelles (*ibid.* : 157-8). Après avoir discuté de la *formule des relations économiques et sociales* de Commons, nous regarderons sa conception des *relations sociales* et des *statuts économiques*. Nous examinerons des situations de contrôle de l'action individuelle par l'action collective et l'effet des *règles opérantes de conduite* sur l'action individuelle. Nous verrons par la suite le rôle des sanctions.

Globalement, « Commons établit une correspondance entre, d'une part, les options que l'action collective offre à l'action individuelle et le type de règles opérantes qui les traduisent et d'autre part, les *statuts économiques* et les *relations sociales de droit et de devoir* qui s'établissent entre les individus⁸⁷ » (Morel, 1996 : 158). Cette correspondance, que Commons (1959 : 78) appelle la *formule des relations économiques et sociales*, a été définie en référence au processus de prise de décision de la Cour Suprême américaine⁸⁸. Cette « formule s'applique à tous les types d'action collective en contrôle, libération ou accroissement de l'action individuelle » (Commons, 1959 : 79) et ce, peu importe qu'ils prennent la forme d'entités collectives morales, économiques ou politiques. Il est important de comprendre que cette conception s'applique à toutes les pratiques économiques des individus ou des entités morales et économiques sans qu'elles soient nécessairement liées au processus judiciaire de résolution d'un litige par un juge ou un arbitre. Elle signifie ce que les parties devraient faire ou ne pas faire. C'est « une formule généralisée, une création de l'esprit dans le processus d'analyse des relations morales, légales et économiques » (*ibid.*)⁸⁹.

⁸⁷ Cette conception du sujet agissant de l'économie institutionnaliste relève de celle d'un *individu-citoyen* nous dit Morel (1996 : 157). « La citoyenneté est une dimension importante de la théorie de l'action commonsienne : le sujet agissant de l'économie institutionnaliste n'est pas un « agent économique » mais un *individu-citoyen*, c'est-à-dire un acteur doté de *droits et de devoirs, de libertés et de vulnérabilités* » (Morel, 2003 : 121). La citoyenneté chez Commons mène également à la question du lien social nécessaire à la cohésion entre individus au sein des entités collectives afin que ces dernières puissent être maintenues en fonction (*ibid.*). Ces dimensions de droits, devoirs et de lien social se retrouvent dans les conceptions contemporaines de la citoyenneté (Hassenteufel (1996 : 129 ; Schnapper, 2000 : 11).

⁸⁸ Commons mentionne qu'il a établi cette formule en référence aux travaux du professeur Hohfeld réalisés en 1913 de la Faculté de droit de l'université Yale et sur les développements ultérieurs qui ont été donnés à ces travaux dans cette Faculté (Commons, 1959 : 77).

⁸⁹ Nous retrouvons ainsi chez Commons toute l'influence du droit dans sa construction des rapports sociaux. D'ailleurs, Morel (2003 : 120) mentionne à cet égard que « Commons donne à la codification juridique une

Ainsi, des actes collectifs, de la relation de personne à personne et suivant une formulation légale et éthique, émergent des relations sociales de *droits* ou de *non-droits* et de *devoirs* ou de *non-devoirs* réciproques qui contrôlent le comportement des individus les uns par rapport aux autres. Ces *droits* et *devoirs* résultent à leur tour en *statuts économiques* (Commons, 1959 : 70-1). Au plan des *statuts économiques*⁹⁰ qui s'établissent entre individus, chacune des personnes est notamment dans des situations de *sécurité* ou de *vulnérabilité*, de *conformité* ou de *liberté*. La relation de *sécurité/conformité* en est une d'appui de l'action collective à l'action individuelle. Ainsi, l'action collective établit pour l'individu *une sécurité des anticipations* dans la mesure où elle requiert la *conformité* à ses anticipations de la part des autres. Si, au contraire, l'aide de l'action collective est refusée, une partie a la *liberté* de faire comme il lui plaît et l'autre est *vulnérable* au gain ou à la perte équivalent à l'exercice de cette liberté par les autres (Commons, 1934 : 81). Si l'action collective appuie l'action individuelle, elle crée un *droit* pour l'individu, ce qui correspond pour le vis-à-vis à un *devoir*. « Ce couple *droit / devoir* correspond aux statuts économiques de *sécurité/conformité* » (Morel, 1996 : 161). Quant à l'option alternative où l'action collective n'offre aucune garantie, « [l]e corrélatif du *non-devoir* est la *liberté*, et le corrélatif économique du *non-droit* est une *vulnérabilité* équivalente à la *liberté* de l'autre (Commons, 1959 : 82).

Les options de contrôle de l'action individuelle par l'action collective dans le cadre des relations des supérieurs aux inférieurs s'expriment en termes de *pouvoir*, d'*incapacité*, d'*immunité* et de *responsabilité* (Commons, 1959 : 692). Regardons ces relations entre entités collectives. Deux ensembles de relations caractérisent les *règles opérantes de conduite* dans et entre les entités collectives. Les uns font référence aux transactions

place fondamentale dans l'activité économique et sa compréhension. Plus exactement faut-il dire que c'est l'ensemble de la théorie économique que Commons situe d'emblée dans le champ juridique ». Citant Commons, elle ajoute que « [l]'économie institutionnelle s'impose en tant que « l'économie propriétaire » (*the proprietary economics*), (celle) des droits, des devoirs, des libertés et des vulnérabilités qui (...) donnent à l'action collective la place qui lui revient dans la théorisation économique » (Commons 1959 : 8).

⁹⁰ Commons (1959 : 70) définit le statut économique comme « consistant en des anticipations en fonction desquelles chaque partie oriente son comportement économique ».

autorisées (*authorized transactions*) et les autres aux transactions d'autorité (*authoritative transactions*). La transaction autorisée par l'action collective permet à un individu d'agir en relation avec une autre personne alors que la transaction d'autorité accorde l'autorité de déterminer, d'appliquer, de faire respecter et de modifier la relation (Ostrom, 1976 : 842). En d'autres termes, la transaction d'autorité signifie qu'une personne ou une instance a l'autorité de dire la règle qui permet et encadre la transaction autorisée. L'autorité d'agir implique l'assignation d'une *capacité collective* ou d'un *droit* d'agir avec l'obligation pour le vis-à-vis dans la transaction d'un *devoir* d'agir, bref d'une dette liée au droit. Le plus souvent, on associe ce pouvoir à l'État ou à des «institutions» gouvernementales, mais Commons souligne que dans chaque entité collective, s'y retrouve cette structure d'autorité (Commons, 1959 : 844). Cette relation d'autorité fait référence à l'exercice du *pouvoir* de dire la règle. Quand une situation de *pouvoir* est créée, cela correspond pour le vis-à-vis à une *responsabilité*. Ainsi, comme le souligne Commons, si la cour ou un tribunal se prononce par exemple sur le paiement d'une dette ou la prestation d'un service, ce sont les verbes auxiliaires *doit* ou *ne doit pas* qui définissent l'orientation des règles de conduite, ce qui implique, pour Commons, l'imposition d'une contrainte collective à l'action individuelle en assignant une *responsabilité* au défendeur. Corrélativement, cela signifie pour la partie plaignante le *pouvoir* ou l'habileté de recourir à l'action collective pour faire appliquer sa volonté sur la partie qui *doit* ou *ne doit pas*. D'un point de vue volitionnel, ce pouvoir est désigné par l'auxiliaire *peut* (*ibid.* : 80). Dans le cas contraire, si la cour refuse d'imposer d'agir ou de ne pas agir, le plaignant *ne peut pas* recourir à l'action collective pour imposer sa volonté. Dans ce cas, on assiste techniquement à une *incapacité*. L'accusé *pourrait* donc faire comme bon lui semble sur la question en litige. Ceci est une *immunité* qui est en corrélation avec l'*incapacité* (*ibid.* : 80-81). Donc, l'autorité légale, appelons-la l'officielle, a l'autorité de placer la partie A et/ou B en situation de capacité (*pouvoir/immunité*) ou de contrainte (*incapacité/responsabilité*). Du point de vue du type de *règles opérantes de conduite*, l'action individuelle est ainsi "contrôlée", selon les verbes auxiliaires *peut* ou *ne peut pas* faire, *doit* ou *ne doit pas* faire et *pourrait* ou *ne pourrait pas* faire. Le *peut* ou le *ne peut pas* faire résulte de l'action collective qui permet ou non à la volonté individuelle de se déployer, le *doit* ou *ne doit pas* faire est lié à la contrainte ou l'obligation associée au contrôle de l'action collective, le *pourrait* faire signifie la

possibilité d'action permise à la volonté individuelle et le *ne pourrait pas faire*, à son obstacle (Commons, 1959 : 71).

Il ne faut certes sous-estimer le rôle des sanctions et leur influence dans les transactions économiques (Commons, 1959 : 71-72). Le processus social implique une structure coercitive de règles du jeu à laquelle le membre individuel *doit* adhérer (Ramstad, 1994 : 95). De façon plus nuancée, il y est plus ou moins obligé dans sa vie en société, au risque de sanctions (Gislain, 2003a : 14). Les sanctions morales et éthiques sont pour Commons des opinions et des sanctions qui proviennent notamment de valeurs caritatives ou ecclésiastiques, ou de codes d'éthique d'entreprise qui exécutent l'opinion collective de leurs membres, sans pour autant être supportées par des pénalités économiques ou légales. Le pouvoir moral est celui qui est le moins puissant en termes de contraintes. Bien au-dessus, nous retrouvons le pouvoir économique où la sanction collective peut conduire à des pertes ou à des gains dus à une association accréditée, un cartel, du chômage, etc. (Commons, 1959 : 77-79). Les sanctions représentent en quelque sorte un exercice d'autorité afin de forcer l'adhésion de la volonté individuelle aux règles collectives ; les *droits*, les *devoirs*, les *non-droits* et les *non-devoirs* pour les relations légales et éthiques, et la *sécurité*, la *conformité*, la *liberté* et la *vulnérabilité* pour les relations économiques (*ibid.* : 72).

Par ailleurs, pour Commons (1959), une spécificité de l'économie institutionnaliste c'est d'admettre et d'assumer pleinement la diversité entourant le concept d'institution. Le principe commun qui sous-tend les institutions quelle que soit la forme qu'elles prennent, c'est qu'elles sont toutes en contrôle plus ou moins grand sur l'action individuelle (Commons, 1959 : 7). Les individus sont contraints et libérés non seulement par des règles coutumières, mais aussi par les règles des différents *concerns*⁹¹ dont ils sont membres, de façon volontaire comme l'entreprise privée et de fait tels que l'État et la société (Bazzoli et

⁹¹ Que nous appelions antérieurement entité collective.

Dutraive, 2002 : 4). Ainsi, « l'institution de la société se manifeste aussi⁹² sous la forme d'organisations – ce que Commons [...] exprime par la notion [...] de *going concern* – de types très divers (de la simple association à l'État) [et qui sont] fondée[s] sur la coordination formelle des activités individuelles dans une entité collective avec frontières plus ou moins délimitées [...] » (Bazzoli et Dutraive, 2002 : 4). Ces organismes structurés, formellement ou informellement constitués, ce que d'autres auteurs désignent communément sous le terme *institution*⁹³ (famille, corporation, syndicat, association de commerce, etc.), Commons les désigne sous le vocable de *going concern* (Morel, 1996 : 74 ; Ramstad, 1993 : 56). Un *going concern* c'est une « collectivité dont l'action individuelle des membres est contrôlée par un même type d'action collective, de coutumes et de règles opérantes formelles et informelles » (Morel, 1996 : 142). Étant institutionnalisés, les individus sont des participants citoyens du *going concern* en devenir (Commons, 1959 : 74) ; ils contribuent, rappelons-le, à l'élaboration des règles collectives de vie commune.

Yngve Ramstad (1990 : 61, 74 ; 1998 : 315) nous rappelle que le *going concern* est un concept élastique, d'un petit groupe au plus grand, dans lequel les individus sont engagés dans une coordination continue des activités dirigées, une succession de transactions, vers une finalité future. Il est d'avis que « le terme "économie" peut être simplement vu comme le concept de *going concern* élargi pour [permettre] d'inclure la coordination des activités économiques d'une région, d'une nation, du monde lorsque vu comme un tout » (1990 : 74). L'économie est ainsi appréhendée comme une myriade de *going concerns* interreliés ; le *going concern*, est une métaphore de l'économie (Commons, 1959 : 619). À la manière de cercles concentriques, l'action collective est en contrôle tant au niveau micro que macro, lesquels ordres de grandeur peuvent se construire et s'influencer mutuellement. Le contrôle de l'action collective peut revêtir plusieurs formes, être plus ou moins délimité et donc, déborder l'espace et le lieu où l'action spécifique se déploie. Comme pour un individu, ces

⁹² La première forme d'institution, telle que nous l'avons vu, est reliée, nous disent Bazzoli et Dutraive (2002 : 3), à la théorie de l'action qui fonde l'analyse institutionnaliste et que nous avons développée à la section 2.1.1.

⁹³ Le lecteur pourra se référer à la section 2.2.1 pour une définition commune de l'institution.

différents *concerns* ne peuvent être appréhendés isolément, c'est-à-dire considérés comme des unités d'analyse séparées et à l'écart de l'environnement dans lequel ils s'insèrent. Il y a une forme constante d'interaction entre l'organisme et l'environnement (Dewey, 1967 : 84, 92, 101) considérant l'interdépendance première entre humains, l'interaction permanente des instances et des personnes, le caractère corrélatif et réciproque de l'action collective dans les différents *concerns* et entre les *concerns*.

Ces sont des interactions d'une partie à l'égard du tout et du tout à l'égard d'une partie. Le tout peut se traduire par une transaction d'*autorité*, telle la souveraineté étatique ou même corporative. L'influence de la partie sur le tout pourrait s'assimiler à l'action collective citoyenne, les conflits entre parties antagonistes qui culminent en politiques ou lois⁹⁴. Le droit joue un rôle primordial dans la transformation des institutions économiques puisqu'il prend en considération le changement des rapports de pouvoir entre groupes sociaux et l'intégration de nouveaux groupes dans les pratiques économiques (Commons, 1959 : 682). À la manière de *going concerns* interreliés, entre les parties et envisagés sous l'angle substantiel, c'est-à-dire en référence aux organisations qui s'influencent et se "nourrissent" mutuellement en termes d'innovation, nous retrouvons les pratiques des meilleurs *concerns* (*ibid.* : 741), les meilleures autorisations déjà obtenues ailleurs (Gislain, 2003a : 24), les meilleures options disponibles dans d'autres contextes, les meilleurs exemples collectifs révélés par investigation (Commons, 1959 : 742) qui peuvent, à divers degrés, influencer les différents *concerns* productifs. Cela pourrait vouloir dire que dans le monde du travail, les représentants syndicaux et patronaux pourraient envisager de s'ajuster sur ce qu'ils considèrent comme les meilleures clauses de convention collective en vigueur ou les meilleures pratiques connues dans les entreprises similaires et ce, sans que ce soient nécessairement les mêmes référents pour l'un comme pour l'autre. En conséquence, « la société est appréhendée comme un réseau interconnecté de formes d'action collective [...]. [L]a corrélation des différents champs de la société est nécessaire à sa régulation, à

⁹⁴ Rappelons-nous l'histoire de lutte et de pression préalables à l'adoption de la LES. Pour de plus amples détails sur le contexte d'adoption de la loi, le lecteur pourra consulter le texte suivant : SABOURIN, D., 1999, « Le cadre législatif en vigueur au Québec en matière d'équité salariale », dans *Équité en emploi – Équité salariale : recueil de textes*, sous la direction de Marie-Josée Legault, Université du Québec, Télé-université, Sainte-Foy, p. 191-230.

l'activité des organisations et la dynamique des transactions » (Bazzoli et Dutraive, 2002 : 6). Le modèle peut être plus vaste car « [l]'homme [...] est toujours membre d'une communauté plus large, d'un groupe social plus étendu [...] à celui auquel il appartient immédiatement ou directement [...]. Ce modèle se réfère, au-delà de lui-même, à un milieu social plus étendu ou à un contexte de relations sociales qui le comprennent, et dont il n'est qu'une partie plus ou moins limitée » (Mead, 1963 : 231-2).

Enfin, il importe de comprendre que dans chaque *concern*, il y a une figure assumée par une personne ou instance qui a l'autorité de trancher les disputes, de dire la règle (Ramstad, 1994 : 96). C'est le pouvoir notamment acquis ou octroyé à une instance ou à une personne, allant de la forme la plus autoritaire et arbitraire à une forme plus démocratique ou légitime, qui peut décisivement déterminer la règle qui sera suivie. Cela peut aussi se traduire par une imposition extérieure de nouvelles conditions objectives qui doivent être prises en compte par les différents *concerns* économiques. Nous référons à l'action régulatrice des pouvoirs publics ou, autrement dit, du *concern* étatique.

2.2.3 L'entreprise et le comité dans une perspective commonsienne

Nous utiliserons, dans la section suivante, les éléments du cadre théorique précédent qui nous sont utiles pour la conceptualisation du comité. Nous situerons les interactions du comité dans son contexte d'entreprise et d'environnement.

2.2.3.1 L'entreprise comme *institution* et comme *going concern*

Bazzoli et Dutraive (2002 : 10) nous apprennent que Commons et Veblen considéraient l'entreprise comme « l'institution économique centrale du capitalisme ». Ces auteures précisent que Commons et Veblen ont proposé une théorie et une vision de l'entreprise dont

nous pouvons retenir les trois thèses suivantes : « l'une méthodologique⁹⁵, la seconde analytique et la dernière normative » (*ibid.*). Nous développerons principalement la première et, dans une moindre mesure, la dernière thèse puisqu'elles servent davantage notre propos.

En termes méthodologiques, c'est-à-dire conformément à l'adoption d'une démarche historique propre à la compréhension de toute institution, les deux points suivants sont à retenir. Premièrement, l'entreprise est le produit de l'évolution historique et de la construction des fondements juridiques. Ces institutions du capitalisme ont ainsi acquis le statut de personnes légales pour devenir une organisation de droit privé. L'attribution d'une personnalité juridique a pour effet d'imputer aux entreprises des "relations légales". L'entreprise devient dès lors un lieu où, par exemple, des relations juridiques se nouent, des comportements sont encadrés juridiquement, des décisions peuvent faire l'objet de révision judiciaire, etc. Deuxièmement, c'est par l'extension du « privilège » de la *souveraineté*, un « genre de délégation de pouvoir que l'entreprise [devient] une *institution* et un type de gouvernement » (*ibid.*). Selon la théorisation institutionnaliste, c'est par le biais de l'État que s'articulent la souveraineté organisationnelle et ce privilège de gouvernance. En somme, l'entreprise est un lieu d'exercice d'un pouvoir régulé par l'État, l'ordre juridique public (*ibid.*). C'est ainsi que la prise en charge de l'équité salariale se fait entreprise par entreprise selon les règles contenues dans la LES. Dans tout ce processus, il ne faut certes oublier l'évolution de la notion de droit de propriété qui est également essentielle puisque Commons définit l'entreprise comme une institution qui repose sur la coercition économique, c'est une unité de pouvoir économique liée au contrôle des droits de propriété, c'est-à-dire concrètement le contrôle des emplois, des contrats et des gains des personnes salariées (*ibid.* 10-11). L'entreprise est dans ce contexte une *institution* plus ou moins en contrôle du comité puisque ce dernier évolue en son sein. C'est le contrôle de l'action collective "entreprise" qui peut à la fois restreindre, libérer ou accroître l'action du comité. En plus d'être influencés par les coutumes de l'entreprise, les membres du comité sont

⁹⁵ Bazzoli et Dutraive (2002 :10) précisent en plus que la démarche méthodologique réfère à « la méthode évolutionniste mobilisée par les institutionnalistes : elle considère l'étude des changements qui se sont opérés dans le passé comme condition de compréhension de la situation présente ».

subordonnés à ces règles collectives de conduite; cependant ils participent aussi à leur élaboration. Enfin, le comité est aussi dépendant de l'entreprise à divers degrés puisque ses travaux se réalisent notamment à partir des pratiques de rémunération de l'organisation et de concert avec différents intervenants organisationnels.

Pour le volet analytique, l'entreprise apparaît « comme une structure et un dispositif de coordination permettant l'exercice des fonctions de l'entreprise (production et vente) » (*ibid.* : 11-12). C'est la conception de l'entreprise comme une "organisation".

En ce qui a trait la thèse normative qui englobe les dimensions économique et politique de l'ordre social, l'analyse de l'entreprise comme institution permet de la considérer non seulement comme une entité qui applique des règles, mais également comme « une entité qui génère ses propres règles et qui utilisent les différents systèmes de règles » existants dans la société (*ibid.* : 13). C'est une recherche de moyens pour « rendre compatibles les pratiques des entreprises, les intérêts de ses membres et l'intérêt collectif » (*ibid.*). Cette perspective d'équilibrage des intérêts et de rapports à la société se retrouve à divers degrés dans l'application de la LES par les entreprises. L'application de LES peut être considérée comme le reflet des aspirations citoyennes en regard notamment des valeurs d'équité qui y sont sous-jacentes. Nous identifions aussi dans cette conception, l'idée institutionnelle de l'alignement potentiel sur les meilleures pratiques existantes en équité salariale et en rémunération des autres entreprises. En conséquence, le trait distinctif de l'institutionnalisme réside dans « l'articulation fondamentale des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'entreprise, et, en conséquence, des dimensions économique et politique de l'ordre social » dans lequel est inséré l'entreprise (*ibid.* : 14).

L'entreprise est un *going concern* par sa structure organisée et en mouvement du fait des acteurs dans ce collectif. Ce qui assure sa cohérence, c'est l'ensemble des règles spécifiques à l'entreprise qui résultent des interactions entre ses membres. Le principe commun à toute organisation qui survit c'est sa capacité à faire évoluer ses règles pour s'adapter aux transformations internes, les conflits entre les membres. Considérant que l'entreprise n'est pas isolée de son environnement, elle doit aussi s'adapter aux

changements de l'environnement, c'est-à-dire les nouvelles conditions imposées de l'extérieur qu'elle doit nécessairement prendre en compte au risque de sanctions.

De l'interne, ces nouvelles règles n'arriveront pas automatiquement et de façon spontanée. Elles découlent de décisions des représentants de la volonté collective, notamment les figures d'autorité syndicales ou patronales, qui sélectionneront les pratiques considérées comme satisfaisantes, en négociation collective par exemple, pour faire évoluer le collectif, ce qui aboutira à des changements dans la structure de règles qui constitue le *going concern* entreprise (*ibid.* : 9). Ainsi, la plupart de ces règles seront ultimement sanctionnées par les individus investis de l'autorité d'exercer le pouvoir, les figures d'autorités qui autorisent les transactions ou, dit autrement, la personne ou l'instance qui a l'autorité de dire la règle. Le gouvernement ou la gouvernance de l'organisation, nous dit Commons, c'est l'activité de régulation visant à maintenir le *contrôle* de l'activité collective et des transactions internes (*ibid.* : 8). C'est ainsi que seront autorisées de nouvelles règles de détermination du salaire qui résultent de la démarche d'équité salariale. En plus, la transformation peut être importante si elle touche un espace de socialité importante et elle pourrait même se diffuser à d'autres situations d'interaction⁹⁶.

De l'extérieur, les lois, comme la LES, sont créées à partir des décisions prises collectivement pour la résolution de conflit. « Ces décisions, en devenant des précédents, constituent provisoirement⁹⁷ les règles de fonctionnement d'une organisation donnée » (Commons, 1959 : 72-73). C'est une contrainte d'adaptabilité qui est ordonnée et donc de production de nouvelles règles face à l'existence de situations nouvelles qui s'imposent comme incontournables (Gislain, 2003a : 19). La nécessité du changement dans un monde du travail en transformation conduit à l'implication d'une « *autorité*, plus ou moins *autorisée* [qui] *autorise* une solution-évolution institutionnelle » (*ibid.* : 20). La gouvernance de l'organisation doit produire des règles qui visent à maintenir son

⁹⁶ Telles les procédures de dotation, d'organisation du travail et de gestion des salaires ; nous y reviendrons.

⁹⁷ Nous comprenons que le caractère provisoire peut s'étendre dans le temps jusqu'au moment où un autre conflit conduit à un changement, ou plus à propos, à une nouvelle évolution telles les récentes modifications à la LES.

articulation avec les transactions qui viennent de l'extérieur. De plus, soulignons encore une fois que le changement n'est pas indépendant des processus d'innovation et de sélection qui a cours dans d'autres organisations (Bazzoli et Dutraive, 2002 : 9). Ce sont aussi des possibilités qui découlent des interactions avec l'environnement. Dans la section suivante, nous verrons les raisons qui nous amènent à qualifier le comité de *sous-going concern*.

Auparavant, il nous apparaît opportun de définir ce que sont les autorités qui ont ce pouvoir d'autorisation. Cela revêt une importance particulière en regard de l'autorisation de nouvelles règles dans la détermination des salaires développées et utilisées par le comité et requises pour les ajustements salariaux des CEPF. Dans un processus de résolution de problème, dans ce cas-ci, la correction des écarts salariaux des CEPF⁹⁸, ce sont des *autorités*, personnalités ou instances, qui *autorisent* les différentes variations qui deviennent des solutions (Gislain, 2003a : 21). Elles ont le rôle « de dire quelle sera la règle opérante de conduite [à venir] » (*ibid.*). Le *pouvoir d'autorisation* que détiennent ces *autorités* est important puisqu'il a pour effet « de modifier la structure de l'action collective en transformant, ajoutant ou supprimant certaines règles opérantes de conduites » (*ibid.*). Ce *pouvoir d'autorisation* est conféré soit par : 1) une légitimité interne (compétence, notoriété, représentativité, etc.) ou externe (loi, règlement, juridiction, arbitrage, etc.), soit parce : 2) qu'il découle d'une négociation, concertation, conciliation, etc., ou encore 3) qu'il résulte d'un pouvoir d'autorisation discrétionnaire ou arbitraire qui provient d'un rapport de forces favorable (*ibid.* : 21-2). Il y a donc différents types d'autorisation possibles dans l'établissement des règles de conduite qui seront suivies.

2.2.3.2 Le comité d'équité salariale comme un *sous-going concern*

C'est au niveau du comité que se manifeste et se *coordonne* tout le travail inhérent à la réalisation du programme d'équité salariale. C'est en son sein que se structure la démarche

⁹⁸ Nous allons voir que les travaux du comité peuvent aller au-delà de ce qui est demandé par la LES.

et que s'instituent les règles de travail⁹⁹. Toutefois, de l'intérieur, c'est un développement momentané de règles nouvelles dans la détermination des salaires¹⁰⁰ compte tenu du mandat limité au redressement des CEPF. Une fois terminée, cette régulation sera pleinement effective lorsque les parties qui ont la responsabilité du maintien et de l'établissement des conditions de travail, formaliseront ce qui s'est fait en comité. À ce titre, le comité n'est pas une entité fonctionnelle permanente de l'entreprise et un système intégré à l'ensemble, à moins que les parties décident du contraire. À la manière d'un sous-système ponctuel de l'organisation, où le préfixe «sous» exprime cette situation de dépendance (Larousse, 1989 : 908) et puisque l'équité salariale n'est pas un exercice détaché de l'entreprise d'appartenance, le comité agit comme une sorte de *sous-going concern* de la firme et par prolongement hiérarchique, du service des ressources humaines et de relations de travail en ayant cependant une certaine autonomie vis-à-vis ces derniers. Il n'est pas totalement sous le contrôle et la direction de ce service. Cette perspective de *sous-going concern* de l'entreprise plutôt que du service des ressources humaines est renforcée par l'approche pluraliste des relations de travail qui, pour les tenants de cette thèse, existent indépendamment de la gestion du personnel, ce qui n'est pas le cas pour les unitarismes qui considèrent les relations du travail comme une des fonctions de la gestion des ressources humaines (Boivin, 1987 ; Guérin et Wils, 1996 ; Kaufman, 1993 ; Meltz, 1993). Le concept de *sous-going concern* n'existe pas chez Commons. Nous avons réuni à *going concern* le préfixe «sous» pour signifier cet état de dépendance à l'égard de l'entreprise dans la mesure où l'action régulatrice du comité doit non seulement être conjuguée à la volonté des parties responsables des conditions salariales de formaliser adéquatement l'exercice, mais aussi à la nécessité de considérer que les travaux ne se font pas en vase clos, le comité est forcément alimenté dans sa tâche par des renseignements qui proviennent de l'organisation¹⁰¹.

⁹⁹ Il est prévu dans la LES que c'est le comité qui établit ses propres règles de fonctionnement (art. 27).

¹⁰⁰ C'est le comité qui a notamment la responsabilité de choisir la méthode d'évaluation sans égard au sexe, un mode d'estimation des écarts salariaux prévu à la LES, les descriptions d'emploi, etc., tous des éléments nécessaires à l'établissement des correctifs salariaux pour les CEPF le cas échéant.

¹⁰¹ Nous y reviendrons.

De plus, ce regroupement qu'est le comité ne comporte dans les faits et légalement aucune figure formelle d'autorité, ce qui ne permet pas de répondre pleinement au concept de *going concern*. Bien que les parties soient autonomes et décisionnelles à l'égard des travaux, nous pensons, conformément à la logique institutionnaliste, que les autorisations concernant les ajustements salariaux pour les CEPF et les nouvelles règles de détermination des salaires qui en découlent au terme du programme d'équité salariale proviennent ultimement de l'"extérieur", des différentes *figures d'autorités*¹⁰², comme pour une négociation de conventions collectives. Puisque le comité n'aurait pas totalement ce pouvoir de dire la règle, c'est une forme de gouvernance dont le pouvoir est relatif. Il aurait davantage pour vocation la correction selon une procédure spécifique, des écarts salariaux entre les CEPF et les CEPM, tout en gérant certains conflits qui en découlent. Aussi, l'autorisation ultime appartiendrait, le cas échéant, à l'État comme représentant des intérêts publics et collectifs. Cependant, il ne faudrait pas s'y méprendre. Le comité forme tout de même un groupe formellement constitué avec, tel que nous l'avons vu, une structure et des *règles opérantes de conduite* spécifiques qui découlent de son action collective, auxquelles le membre individuel doit adhérer pour la bonne marche des travaux, d'où l'utilisation du concept de *going concern*.

Il ne peut non plus s'agir totalement d'une *institution*, étant donné la difficulté de reconstruire le comité comme une structure composée des différents types de transactions¹⁰³ (Commons, 1959 : 69) qui sont liés au transfert des droits de propriété¹⁰⁴ (*ibid.*: 58). Les transactions sont des unités d'activités conçues de façon à couvrir l'ensemble des relations économiques (*ibid.*:117). Le comité ne répondant pas à ce critère, il est davantage, nous estimons, une quasi-*institution* de production de règles pour la détermination des salaires qui pourront être formalisées par les parties responsables de l'établissement des conditions de travail. Soulignons que ce n'est pas également un concept

¹⁰² En référence à la section précédente, n'oublions pas que c'est l'*institution* de l'organisation qui exerce un contrôle plus ou moins grand par délégation de pouvoir étatique. Et à son tour, ce pouvoir peut faire l'objet d'une révision judiciaire en vertu de l'articulation de l'entreprise à son environnement, notamment légal et politique.

¹⁰³ Nous reviendrons plus en détail sur cet important concept et sa typologie. Nous pouvons pour l'instant comprendre ce terme comme des interactions, un processus *trans*-actionniste entre individus.

¹⁰⁴ Nous y reviendrons à la section 2.3.2 traitant du concept commonsien de transaction.

commonsien. Cependant, comme un sous-système ou conceptuellement, un sous-*going-concern*, le comité est en quelque sorte alimenté dans ses travaux par les transactions de l'entreprise. Ces dernières agissent sur le comité compte tenu des liens de dépendance du comité avec l'entreprise par la nécessité notamment d'obtenir les renseignements requis pour son fonctionnement (les taux de salaire, l'information sur les emplois, les descriptions de tâches, les autorisations nécessaires, etc.). C'est un sous-*going-concern*, une entité ponctuelle ou non, greffée à l'organisation et sous son influence, ce qui fait que nous devrions y retrouver certains effets¹⁰⁵ des différentes transactions de l'*institution* entreprise.

Nous avons accolé au concept le préfixe «quasi» qui signifie «[p]resque, à peu près » (Larousse, 1989 : 802) une institution, car nous y retrouvons, de façon plus ou moins prononcée, le sens du concept de l'institution, étant donné que l'action collective du comité contrôle, libère et étend l'action individuelle de ses membres. C'est l'action collective du comité qui légitime les actions par la libération ou l'expansion de la volonté individuelle. Cependant, c'est aussi l'action collective du comité qui restreint l'action individuelle. C'est donc, selon la même logique commonsienne, une quasi-*institution* au sein de laquelle se manifeste également un sous-*going-concern*. Nous pourrions peut-être même ajouter, en tant que quasi-*institution*, les règles non organisées qui caractérisent aussi les institutions, les *coutumes* et *habitudes*, potentiellement assumées par les acteurs syndicaux et patronaux expérimentés pour l'exercice ou, si nous osons dire, *institutionnalisés* à l'équité salariale¹⁰⁶, qui joueront certes un rôle dans les interactions entre les membres.

Dans une moindre mesure, il est difficile de considérer pleinement le comité comme une *institution* car il est voué à une existence passagère et ponctuelle, quoique cela soit contesté par certains¹⁰⁷, pour réaliser l'équité salariale. L'*institution* est continue et demeure un

¹⁰⁵ Tel que nous le suggérons aux notes de bas de page 96 et 98. Nous y reviendrons évidemment plus en détails à la section suivante.

¹⁰⁶ Nous ne pouvons aussi écarter le fait que les acteurs peuvent aussi être *institutionnalisés* à la négociation de conventions collectives et y reproduire les *habitudes* et *coutumes*.

¹⁰⁷ Ce caractère ponctuel n'est pas totalement clair dans la LES. Il y a une ambiguïté qui pèse sur les conditions relatives à la dissolution du comité. Brière et Morin (2003 : 691) se demandent s'il prend fin automatiquement une fois complété le programme d'équité salariale, sans parler des comités de maintien.

processus permanent quoiqu'évolutif, du contrôle par l'action collective ; ce que n'est pas le comité. Son existence théoriquement éphémère ne peut garantir un futur envisageable¹⁰⁸.

2.2.3.3 Les interactions entre le sous-going concern comité et le going concern entreprise

Nous avons vu que le comité est en interaction avec l'entreprise et son service de ressources humaines et de relations de travail¹⁰⁹ et, le cas échéant, de rémunération. Regardons comment cela pourra se traduire. Nous pensons retrouver des va-et-vient de consultation et d'approbation entre les membres syndicaux et patronaux et leurs mandants, de la même façon que lors d'une négociation de convention collective (Hébert, 1992; Tremblay, 2006). Pour plusieurs étapes du programme d'équité salariale, il y a des décisions qui ont des conséquences importantes sur l'organisation et/ou les personnes salariées. Les membres syndicaux et patronaux du comité peuvent avoir besoin d'orientations, de directives et/ou de conseils pour la réalisation du programme d'équité salariale. En termes d'approbation, les personnes salariées ne sont pas en reste puisque formellement, le comité est aussi redevable auprès des personnes salariées par le biais des deux procédures d'affichage (art. 75). Par ailleurs, l'employeur a l'obligation légale de fournir au comité tous les renseignements nécessaires à l'établissement du programme (art. 29). En effet, pour être en mesure d'effectuer correctement le travail, le comité a besoin d'information sur les emplois et les salaires, que les services de ressources humaines et de rémunération possèdent. Il doit aussi avoir accès aux différents titulaires des emplois et aux supérieurs immédiats pour la collecte des renseignements essentiels à l'exercice de la cueillette et de la validation des données. C'est également une obligation de l'employeur de faciliter cette cueillette d'information (art.29). Les travaux en comité impliquent donc des consultations et des échanges avec différents intervenants organisationnels.

¹⁰⁸ À moins que les parties décident du contraire et prolongent le mandat du comité par la voie de la négociation ou d'une entente particulière.

¹⁰⁹ Notons que la structure du service de ressources humaines et des relations de travail peut être très variable d'une entreprise à l'autre.

Regardons maintenant l'interprétation théorique des interactions du comité avec l'entreprise. Tout d'abord, comme le comité est en interaction avec l'"extérieur", l'*autorisation* des travaux se fera par les instances *souveraines* de l'entreprise. En vertu de l'articulation à l'ordre organisationnel, c'est vraisemblablement le rôle dévolu aux instances de l'entreprise et autres instances décisionnelles telles que le syndicat de rendre opératoire cette institutionnalisation, c'est-à-dire les résultats du programme d'équité salariale ou, dit autrement, les nouvelles *règles opérantes de conduite* qui en résulte. De l'interne, les autorisations des travaux d'équité salariale proviendront des *figures d'autorité* patronales et syndicales du *going concern* entreprise. C'est le contrôle par l'action collective qui *autorise* ces nouvelles règles de détermination des salaires que constitue le programme d'équité salariale. Nous avons vu que les parties pourraient formaliser davantage ces règles lors du maintien, par exemple en adoptant la même méthode d'évaluation qui était utilisée. Aussi, il y a potentiellement l'existence d'instances intra-organisationnelles d'*autorisation* comme un conseil municipal dans le cas des villes, un conseil d'administration dans le cas des entreprises, etc. ou supra-organisationnelles telles le Conseil du trésor selon la forme de la gouvernance de l'organisation. Il ne faut non plus mésestimer les *autorisations* des personnes salariées en cours d'exercice. Ces dernières *peuvent* faire part de leurs commentaires au comité. Ce contrôle, se faisant à l'interne par la procédure d'affichage et la participation au comité, s'accorde avec la validation sociale et publique des participants citoyens du *going concern* entreprise qui *autorise* la pertinence et l'acceptation des travaux. Ce sont des *autorisations* sociales qui sont accordées par rapport aux nouvelles règles utilisées pour réaliser l'équité salariale. Ajoutons à tout cela l'ensemble des validations en cours d'exercice auprès des personnes salariées et des supérieurs immédiats¹¹⁰. Nous considérons ces validations comme un type d'autorisation relatif à la légitimité interne.

¹¹⁰ C'est le consensus social qui devient l'épreuve finale. Commons (1959 : 152) précisait que « [l]'opinion est vouée à l'accord ultime de tous ceux qui enquêtent, c'est cela qui confirme [non seulement] la vérité, mais aussi que l'objet représenté par cette opinion est vrai ». Il ajoutait plus loin que « Peirce demande seulement une confirmation sociale de tous ceux qui voient, qui se rappellent et qui peuvent confirmer par expérience qu'il ne peut y avoir de place pour le doute ».

Ainsi, le comité n'a pas ultimement le pouvoir de dire la règle. Les règles de détermination des salaires et les ajustements salariaux consentis sont notamment approuvés par la gouvernance de l'organisation (notamment les *figures d'autorité* patronales et syndicales) qui elle-même découle d'une extension de ce privilège accordé par l'État qui conserve son rôle de contrôle et de surveillance. C'est ce que nous verrons dans la prochaine partie.

2.2.3.4 Les interactions entre le sous-going concern comité et les autres going concerns de l'environnement de l'entreprise

C'est en vertu d'une politique publique qu'ont été amorcés les exercices d'équité salariale au Québec. Pour l'administration de la LES, le législateur procéda à la création de la CES. Mis à part l'assistance, nous avons vu que la CES a un rôle de contrôle, de sanction et de surveillance. Elle peut ainsi recevoir des plaintes et des différends et enjoindre l'une ou les autres des parties à prendre les actions qu'elle jugera nécessaires. Si l'une des parties est insatisfaite des mesures prises par la CES, elle peut en saisir un commissaire de la Commission des relations de travail. Elle a aussi la possibilité de recourir aux instances judiciaires telles que la Cour supérieure¹¹¹. Nous avons également vu que le législateur espérait, par effet d'entraînement, que la grande entreprise soit l'inspiration concernant les «bonnes» pratiques de rémunération. En appui à cette ambition, soulignons un principe que plusieurs soutiennent et selon lequel aucune entreprise ne gère sa rémunération en ignorant son «marché» de référence, c'est-à-dire ce qu'offrent les autres organisations de même taille et du même secteur pour des emplois similaires. C'est le principe d'équité externe en rémunération (Thériault et Saint-Onge, 2006 ; Milkovitch et Newman, 2002) qui fait que l'équité salariale dans une entreprise, c'est-à-dire les salaires ajustés des CEPF suite à la réalisation de l'équité salariale, pourraient devenir une *norme théorique* de comparaison pour d'autres entreprises. Ce processus de rapprochement entre entreprises similaires est une pratique courante et consacrée non seulement dans la gestion de la rémunération, mais également dans la négociation de conventions collectives (Hébert, 1992 ; Tremblay, 2006). D'ailleurs, ce phénomène de comparaison et de mimétisme pourrait être accentué par la

¹¹¹ À titre d'exemple, rappelons le recours concernant la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES.

représentation syndicale similaire que nous retrouvons fréquemment entre organisations de même secteur, laquelle conduirait à la comparaison de la hiérarchisation des emplois, à l'utilisation de stratégies analogues d'une entreprise à l'autre, à une convergence dans les méthodes d'évaluation, etc.

Suivant la perspective institutionnaliste, la LES est une transaction du *going concern* État. Elle impose de l'extérieur des nouvelles conditions objectives qu'il faut prendre en compte dans la détermination du revenu (Gislain, 2003a : 20). C'est le *pouvoir* législatif de dire la règle. En vertu des relations qui caractérisent *les règles opérantes* d'un *going concern* à l'autre, c'est une transaction d'*autorité* qui permet, détermine, applique et/ou fait respecter les transactions *autorisées* du comité¹¹². L'interventionnisme politique s'assimile à une régulation sociale qui définit de nouvelles *règles de conduite* socialement *autorisées* à partir des *contraintes* qui résultent de la LES. Le législateur concrétise ainsi une préoccupation collective dans la répartition de la richesse générée par l'entreprise qu'est l'équité salariale. La LES, d'ordre public, pose des contraintes d'adaptabilité¹¹³, des conditions objectives et autoritaires ayant potentiellement des conséquences économiques importantes qui sont imposées sans que les individus et les entreprises n'y aient nécessairement consenti¹¹⁴. Elle va même jusqu'à imposer des *sanctions* économiques pour ceux qui ne se conforment pas aux règles prescrites.

Les parties du comité peuvent faire appel au *concern* administratif que représente la CES, l'instance intermédiaire chargée de faire appliquer la LES. Les mécontentes *peuvent* être soumises à la CES en cours d'exercice par l'une ou l'autre des parties. Cette dernière aura la tâche de dire la règle. L'État préserve ainsi un rôle de contrôle et de surveillance, c'est-à-

¹¹² C'est ce que nous discuterons à la section 2.3 lorsque nous caractériserons la transaction du comité.

¹¹³ Même si nous évoquerons la LES, il faut être conscient des limites du normatif et du réglementaire. Il est impossible de tout prévoir et le droit du travail semble de toute façon conçu de manière à être complété par les acteurs (Brière, 2002; Reynaud, 1997). C'est notamment pour cela que l'on parle aussi de régulation qui comporte l'ensemble des règles que les acteurs se donnent dans la poursuite de leurs activités. De toute façon, la théorisation commonsienne n'adhère pas à une conception totalement déterministe de la réalité sociale.

¹¹⁴ À ce titre, retenons les réserves des associations patronales lors de l'entrée en vigueur de la LES (Sabourin, 1999 : 204).

dire « une instance extérieure et légitime autorisant ou non les règles [...] en vigueur ou proposées respectivement par les parties en conflit » (Gislain, 2003a : 48). L'organisation conserve ainsi son articulation à l'ordre public (Bazzoli et Dutraive, 2002 : 7). Soulignons que la CES n'a pas à approuver à la place des parties, les ententes conclues. Les entreprises n'ont pas à déposer leur programme d'équité salariale à la Commission ou quelconques documents à moins de différends ou de plaintes. C'est une manière à notre avis bien pragmatiste des donneurs d'ordres étatiques aux membres des *going concerns* économiques et en particulier au comité de lui prescrire une méthode en l'enjoignant de parvenir à un résultat cependant sous «contrôle» et «surveillance» étatiques¹¹⁵.

Quant aux différents commissaires et juges appelés à intervenir, ils sont des opérateurs possédant le *pouvoir* d'autoriser des changements importants concernant la régulation effective d'une organisation et les relations entre les individus. C'est une situation où le juge tranche en énonçant la règle. C'est l'action du *going concern* juridique. Enfin, c'est la communication qui conduit à la reconduction de certains accords obtenus ailleurs (Mead, 1963) et qui sont *autorisés* par les parties du comité. Sous l'angle substantiel et dans un cadre commonsien, il subsiste cette possibilité concrète de permettre un alignement sur les meilleures pratiques connues du monde du travail (Gislain, 2003a : 24). La *meilleure autorisation* inspirée d'autres travaux, d'autres *going concern* entreprise est donc une possibilité théoriquement envisageable. Nous avons vu que les parties peuvent adopter les pratiques d'entreprises similaires qu'elles considèrent comme étant les "meilleures" dans les circonstances. « Ce qui est mis de l'avant dans cette conception substantielle », c'est l'influence potentielle de rapports plus équitables dans la pratique économique « guidée par l'idée que l'on peut imaginer des formes d'action collective porteuse d'innovations institutionnelles [...] qui sont utiles socialement parce que les [individus] peuvent par leur

¹¹⁵ Dans l'esprit de la philosophie pragmatiste, on passe d'une délibération parlementaire à une délibération par entreprise qui se manifeste par la participation citoyenne des personnes salariées, l'agir commun dans une démarche de résolution de problèmes. L'institutionnalisme pragmatiste implique ce rapprochement entre la prise de décision et l'action, entre la pensée des faits et l'action des faits. Commons disait que « c'est aux parties concernées, qui connaissent concrètement la situation, de décider des règles de leur activité commune sur la base de l'expérience. [...] [L]e politicien ne peut ne jamais atteindre la raisonnable parce qu'il ne peut savoir par expérience tous les faits qui doivent être pris en compte pour définir une règle d'action (Bazzoli (2000a : 171, citant Commons, 1919 : 176-177)).

biais, transformer le capitalisme pour le "rendre meilleur" » (Bazzoli, 2000a: 199-200). Ceci passe notamment par la considération des intérêts des parties prenantes touchées par ces pratiques économiques ce qui s'assimile à « la défense d'une maîtrise sociale de l'économie » (*ibid.* : 158). Morel (2003 : 224) traduit l'idéal de *raisonnabilité*, comme la conviction selon laquelle le changement social doit être canalisé par l'*action collective* dans le sens d'un mieux-être collectif. Pour Commons, il importe de mettre en œuvre des réponses collectives aux problèmes créés par les conflits et l'inégalité des rapports de pouvoir au sein de la société afin d'atteindre plus d'égalité dans la répartition des charges et des bénéfices. C'est l'essence même d'un capitalisme raisonnable.

Pour conclure cette section, c'est par une forme d'emboîtement que s'opérationnalise sur le comité l'autorité des pouvoirs judiciaires et organisationnels. C'est une conception hiérarchisée de l'ordre social (Bazzoli, 2000a). Ces différentes réflexions nous conduisent à proposer l'hypothèse théorique suivante :

HYPOTHÈSE 1 : La dynamique qui caractérise les travaux du comité d'équité salariale peut être conceptualisée comme différents niveaux d'interactions que sont les relations : 1) entre les parties impliquées en comité ; 2) entre les parties et l'organisation sans oublier les parties prenantes comme les supérieurs immédiats et les personnes salariées ; 3) ainsi qu'entre les parties du comité et l'environnement par lequel et avec lequel se réalisent les travaux.

2.3 Le concept de transaction

Le concept de transaction représente l'unité d'analyse des interactions du comité. Auparavant, nous ferons état de l'interprétation du concept dans la discipline des relations industrielles pour, par la suite, aborder le sens commonsien des transactions et la trilogie associée à ce concept.

2.3.1 La transaction

En général, la transaction est envisagée comme un accord commercial conclu entre un acheteur et un vendeur en échange d'actif ou d'un paiement. Regardons encore une fois du côté de Gérard Dion (1986) pour voir comment il aborde le concept. Deux définitions se dégagent de sa conception. La première fait référence à un « [a]cte par lequel les parties mettent fin à une contestation ou la préviennent par des concessions mutuelles [alors que l'autre renvoie à] [t]oute opération commerciale : vente, achat, échange, emprunt, etc. » (Dion, 1986 : 484). L'une des définitions fait davantage référence à un accord pour prévenir ou mettre fin à un conflit entre les parties alors que l'autre se rapporte à une opération financière et économique. Disons que, contrairement à une conception strictement "économiste", la transaction ne peut être pensée et conçue en dehors du lien social et dynamique qu'elle incarne dans un contexte de rareté. Nous y retrouvons la conception de l'économie comme fait "social", ce qui a pour effet de mettre de l'avant le lien entre le social et l'économie. Examinons ce que Commons en dit.

2.3.2 Le concept commonsien de transaction

Le concept de *transaction* est l'unité de base de l'analyse pragmatiste commonsienne (Commons, 1959 : 4). Ce « n'est pas un "échange de marchandises" dans le sens physique de "livraison", c'est [un processus] d'aliénation et d'acquisition, entre individus, des *droits* futurs de propriétés [...]. Le *transfert de ces droits* doit être négocié entre les parties concernées en accord avec les règles opérantes de conduite collectives de la société » (*ibid.* : 58). Le concept implique donc la notion même du droit de propriété, c'est-à-dire le « transfert légal des droits de propriété » (*ibid.* : 55), le contrôle et l'usage du comportement futur de l'individu moyennant une dette de paiement ou, dit autrement, la cession légale de

l'usage futur d'un bien ou de sa force de travail¹¹⁶. Pour Commons (1959 : 87), « [*Le contrôle légal est le futur contrôle physique [...], [il] n'est pas seulement une quantité économique, c'est le contrôle du comportement futur des individus desquels les dimensions de cette quantité économique dépendront* ».

Considérant que les individus n'existent « qu'en tant que participants dans les transactions » (*ibid.* : 268), l'objet d'étude (*subject matter*) pertinent ce sont « les transactions des êtres vivants dans la production et l'acquisition de la richesse par la coopération, le conflit et les règles » (*ibid.* : 93) qui résultent de l'action collective. La *transaction* est ainsi appréhendée comme un processus commun de création de règles collectives pour gérer les conflits et organiser les relations. C'est :

une interaction où est maintenu un ordre grâce à des règles qui organisent le contrôle légal et rendent possible une coopération au-delà des conflits. [...] Le concept de transaction rend compte en effet d'un double mouvement : d'une part, la façon dont les interactions entre individus sont régulées par les institutions [...] ; et d'autre part, le fait que les interactions sont des situations de négociation où les volontés humaines particulières se confrontent et ajustent les règles à la situation (Bazzoli, 2000b : 15).

Nous y retrouvons non seulement « la corrélation entre le droit, l'économie et l'éthique, [mais également] les trois principes [que sont] le *conflit*, la *dépendance* et l'*ordre* » (Commons, 1959 : 58).

Il est important de comprendre que ce concept exprime nettement cette « dimension collective de l'action individuelle, c'est-à-dire le fait que l'individu «en action» est surtout un individu *en interaction* » (Morel, 1996 : 147). Dans la même veine, Sylvie Morel souligne que c'est ce que Commons a voulu préciser lorsqu'il « présente le terme sous l'orthographe de "trans-action" » (*ibid.*). Commons (1959 : 73) mentionne à cet égard que

¹¹⁶ Il est plus à propos de parler «louage» de son service laborieux à l'employeur considérant qu'il n'y a bien sûr pas de lien d'appartenance de l'employeur sur la personne salariée.

« [c]es actions individuelles sont réellement des *trans*-actions – c’est-à-dire des actions entre individus – aussi bien que des comportements individuels ».

2.3.2.1 La trilogie des trans-actions

Chez Commons, il existe cinq types de transactions. En plus des transactions routinières et stratégiques que nous ne développerons pas, il y a trois autres types de transactions par lesquels les actions, plus ou moins sous contrôle de l’action collective, permettront de définir les *règles opérantes de conduite* dans les *going concerns*. Ces dernières sont la transaction de *marchandage* (*bargaining*), la transaction de *direction* (*managerial*) et la transaction de répartition (*rationing*) (Commons, 1959 : 58). Cette typologie inséparable dans le flux économique, mais conçue comme moyen d’analyser le processus économique, peut être différenciée selon la fonction des transactions et le statut socio-juridique des participants (Bazzoli, 2000a : 94). Cette trilogie nous permettra de qualifier les différents niveaux d’interactions que nous retrouvons lors des travaux en comité. Chacun comprend un certain nombre de caractéristiques : ils portent sur un objet spécifique, comportent des principes, des statuts légaux et économiques ainsi que des relations qui les particularisent. À cela s’ajoute une dimension temporelle définie sous forme de séquence dans la réalité et l’analyse, un « *processus* transactionnel complet [...] en trois phases ou moments successifs que Commons qualifie respectivement de *négociationnel*, *transactionnel* et *administratif* » (Gislain, 2003a : 26). C’est trois séquences temporelles sont des phases successives caractérisant les futurités respectives des trans-acteurs en présence (Gislain, 2002 : 60). C’est bien sûr à la phase *négociationnelle* que nous retrouvons la *psychologie négociationnelle*. Dans la phase *transactionnelle*, nous assistons à la « construction et [la] structuration de la futurité significative commune » (Gislain, 2003a : 37). Pour clore la transaction, les parties concrétisent et réalisent leurs engagements respectifs dans la phase que Commons qualifie d’*administrative*. Ce moment, qui succède à la négociation (premier moment) et aux engagements transactionnels (deuxième moment), devient une réalité présente. Il s’agit « d’*administrer* la futurité antérieure, de la faire entrer dans les faits [et] d’en faire [une] réalité économique » (*ibid.*).

Par ailleurs, dans le monde du travail, qui est l'objet d'étude des relations industrielles (*ibid*: 15), nous ne pouvons passer sous silence les différentes transactions de la relation salariale¹¹⁷ qui y ont cours. La relation salariale est une transaction qui permet de penser le rapport social s'instituant entre l'employeur et le travailleur comme une relation de pouvoir, prenant place tant au moment de l'embauche que, par la suite, dans l'activité productive, en plus d'exposer la richesse des interactions sociales (Morel, 1996 : 205), « des existants en interrelation » qui s'y condensent (Bazzoli et Dutraive, 2006b : 15). C'est « un rapport social explicite, une relation économique qui implique une relation de personne à personne et un engagement dans la durée » (Gislain, 2003a : 15). La relation salariale est donc un processus continu de négociation, de conflits et d'action, bref une interaction où les termes de l'accord sont en redéfinition selon la réciprocité bénéfique qu'en tire les parties (Bazzoli, 2000b). Ainsi, nous comprenons l'équité salariale comme une démarche faisant partie de la relation salariale¹¹⁸. Il ne faut certes pas confondre le concept de relation salariale à celui d'équité salariale que nous avons défini au premier chapitre. Nous avons vu que la relation salariale exprime les interactions entre les acteurs, la relation hiérarchique dans l'entreprise et la régulation collective nécessaire à l'atteinte de l'équité salariale.

Enfin, soulignons que la dimension opérationnelle de la transaction s'appelle la *formule* de transaction. Sans en faire un développement exhaustif, disons brièvement que se condense dans une *formule*, les caractéristiques du type de transaction (objet, principe, statut, psychologie négociationnelle, etc.) qui détermineront les différents types de *positions* des acteurs économiques et leurs possibilités d'action (Morel, 1996 : 151). La *formule* d'un type de transaction est un sorte de configuration mentale mettant en rapport les différentes parties d'un tout et les relations partie/tout ; elle est en plus un instrument d'investigation avec lequel la réalité sera auscultée et comprise (Commons, 1959 : 59, 732-3). Elle est un

¹¹⁷ C'est à Laure Bazzoli (1994) que nous devons l'application de la typologie des *transactions* à la relation salariale. Cette dernière est d'avis que « si Commons considérait que ses études sur le travail lui avaient permis d'établir clairement sa typologie des transactions, il ne l'a pas réappliquée en retour dans le champ du travail » (Bazzoli, 1994 : 266).

¹¹⁸ Nous verrons d'ailleurs ultérieurement que, par l'exercice d'équité salariale, d'autres dimensions que celles de la relation salariale permet de rendre compte, sont abordées.

idéal-type au sens weberien du terme¹¹⁹ qui est utilisé comme un moyen intellectuel d'investigation afin de comprendre certains aspects du comportement humain et la combinaison de ces différents aspects dans la transaction (*ibid.* : 722, 725-6). L'idéal-type n'est pas la réalité et encore moins une copie de la réalité ; il est plutôt un instrument théorique et intellectuel conçu pour sonder, analyser et comprendre la pratique¹²⁰ (*ibid.* : 722).

Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons les différentes transactions en suivant un ordre de présentation qui découle des caractéristiques (objet, principe et statuts) et de la séquence analytique, c'est-à-dire les trois moments successifs qualifiés respectivement de *négociationnel*, *transactionnel* et *administratif*.

2.3.2.1.1 La transaction de marchandage

La *transaction de marchandage* couvre une réalité beaucoup plus large que celle liée à la vente ou l'échange que nous retrouvons généralement chez les économistes orthodoxes (Commons, 1959 : 60). « En ne distinguant pas le transfert légal des droits de propriété d'un bien de son transfert physique, [ces] économistes ont assimilés, à tort, bien et propriété. [...] [L]'élément crucial du comportement économique n'est pas le contrôle physique mais le contrôle légal » (Bazzoli, 2000a : 91). Cette transaction a pour objet l'ensemble des *transferts du contrôle légal des droits de propriété* (Commons, 1959 : 60). Ces droits sont importants à établir pour posséder et/ou contrôler les choses puisque « [l]e contrôle légal *présent* [...] détermine le contrôle physique *futur* » (Bazzoli, 2000a : 91). Cette transaction est du domaine « des "choses" économiques soumises au principe de rareté et qui peuvent être concrètes (quantités physiques et services), immatérielles (dettes) ou intangibles (actifs) » (Morel, 1996 : 151).

¹¹⁹ Selon Weber (1995), les idéaux-types sont en quelque sorte une construction logique « pure » basée sur des possibilités objectives qui permettent de comprendre, par comparaison, le déroulement effectif et réel de l'activité sociale.

¹²⁰ Dewey (1967 : 372) disait à propos des propositions qu'elles sont des moyens, procéduraux et matériels, ni vrai et ni faux.

Le principe de cette transaction est donc celui de la rareté, d'où le conflit permanent considérant que les besoins excèdent les disponibilités. La rareté signifie la rareté des opportunités, la rareté de ceux qui ont le contrôle légal, la rareté de propriétaire, etc. (Commons, 1959 : 169, 199, 201). Ce principe de rareté détermine le *pouvoir de marchandage* de l'une ou l'autre des parties.

En ce qui concerne les statuts, la transaction de marchandage fait référence à « des acteurs *juridiquement égaux en droit*. Toutefois, Commons distingue la position juridique et la position économique, en prenant soin de préciser que l'égalité juridique peut s'accompagner d'une inégalité économique » (Morel, 1996 : 151). Ainsi, bien que les parties soient en position d'égalité de droit, l'une ou l'autre peut être en position d'*égalité* ou d'*inégalité* économique (Commons, 1959 : 64). Une situation d'égalité ou d'inégalité économique signifie pour l'une et/ou pour l'autre des parties, un statut économique de *sécurité* ou de *vulnérabilité*, de *liberté* ou de *conformité*. L'inégalité économique conduit par exemple à une situation, souligne Morel (1996 : 209-10 citant Commons, 1934 : 201), « d'inégalité de *liberté économique*, de *liberté* de choix réel, entre le travailleur et l'employeur [...]; [en d'autres termes, la liberté a ici] une signification économique, celle "d'un choix entre une abondance d'options accessibles" ».

Les relations qu'entretiennent les transacteurs dans la première phase s'analysent en termes de *psychologie négociationnelle* comme des relations de *persuasion* ou de *coercition* et cela, selon les *opportunités* et leur *pouvoir de marchandage* ainsi que selon la situation de la *concurrence* existant entre eux (Commons, 1959 : 64). Ainsi, la position d'*égalité* économique rend possible et autorise, dans la phase négociationnelle, la *persuasion* entre transacteurs. A *contrario*, une situation d'*inégalité* économique peut conduire à l'imposition de la règle par la *coercition*. La coercition ou la persuasion dépendent de la pauvreté ou de l'abondance des opportunités qui s'offrent à la volonté individuelle, c'est-à-dire d'un choix égal ou inégal entre plusieurs opportunités, de la concurrence qui existe et/ou du pouvoir de marchandage. Citant Commons (1924 : 303-4), Morel (1996 : 152) soulignait que « la volonté n'est pas un choix creux [...] entre faire et ne pas faire, mais

entre différents degrés de pouvoir dans le fait de faire une chose au lieu d'une autre. La volonté ne peut choisir rien – elle doit choisir quelque chose en ce monde de rareté – et elle choisit la meilleure option qui se présente [...]. Si cette option est bonne, alors la volonté est libre et peut être incitée seulement par la persuasion. Si l'alternative est pauvre, ou s'il n'existe pas d'alternative, alors la volonté subit une coercition ».

Cette transaction dans sa phase négociationnelle (persuasion et coercition) est importante, car elle est la porte d'entrée qui déterminera la suite de la transaction¹²¹ et, le cas échéant, des autres transactions notamment en termes de qualité des relations qu'entretiennent les individus entre eux, préoccupations liées à l'institutionnalisme. Dépendant évidemment des pouvoirs de négociation respectifs, de la rareté des ressources et de la personnalité des transacteurs, il est possible de se retrouver avec des problématiques de discrimination et d'inégalité de traitement, de compétition déloyale, de pratiques déraisonnables et de non-respect du processus juridique (Commons, 1959 : 62-63).

La phase transactionnelle officialise, dans un contrat ou autres formes d'ententes, ce que Commons qualifie de *dette de paiement* et de *performance* (*ibid.*: 61). L'aliénation de la propriété légale crée une dette de performance ou de paiement. En effet, les parties ayant (re)structuré le rapport, formalisent les éléments constitutifs de l'action collective qui est à venir. Cette contrepartie signifie un engagement moyennant un *paiement* à effectuer son travail, à offrir une *performance*, évidemment sous la direction ou le contrôle de l'employeur. C'est une phase de formalisation des engagements dans ce que *devront* ou *ne devront pas* faire, *pourront* ou *ne pourront pas* faire et *pourraient* ou *ne pourraient pas* faire respectivement les transacteurs.

En ce qui a trait à la transaction de marchandage salariale, elle « concerne [...] la question de la "propriété" du service salarial, c'est-à-dire la question de droit de cession quant à l'usage futur de la force de travail [de la personne salariée] » (Gislain, 2003a : 28). Elle rend compte ainsi de la relation qui s'établit au moment de l'embauche (Bazzoli, 1994 :

¹²¹ C'est-à-dire la phase transactionnelle et par la suite administrative que nous ne traiterons pas.

267). C'est d'une certaine façon l'entrée en emploi de la personne salariée candidate loueuse de son service laborieux à l'employeur où se définissent les termes de l'échange. C'est à ce plan que s'établit le salaire du salarié candidat.

2.3.2.1.2 La transaction de direction

Dans une relation qui concrétise la notion de direction et de contrôle contenue dans l'usage légal des droits de propriété, la transaction de direction concerne des regroupements humains en production. Elle réfère au processus organisé de la production au sein de l'institution-entreprise. Sur le plan de la direction, les personnes salariées s'inscrivent dans un « *plan d'ensemble* dans lequel [elles] sont plus ou moins convoquées à occuper des rôles productifs dont la cohérence d'ensemble et l'architecture hiérarchique se présentent à [elles] comme objectives, c'est-à-dire un monde du travail institué, qui l'était avant [elles] et qui le sera après [elles] » (*ibid.* : 42). En terme de contrôle, « l'action collective organisée et inorganisée à l'œuvre dans les transactions de direction *contrôle* des actions individuelles *routinières*, *répétitives* et empreintes de *similarités* [...] » (Gislain, 2003a : 43). Cette transaction fait largement référence à l'organisation¹²² et à la division du travail (Taylor, 1916 : 69,72). Dans l'usage des droits de propriété, c'est-à-dire l'utilisation du comportement du travailleur, ce dernier voit son action individuelle définie¹²³ et *dirigée* (*peut ou ne peut pas*) et *contrôlée*¹²⁴ (*doit ou ne doit pas*) selon une logique d'efficacité et de cohérence d'ensemble qui lui échappe pour une bonne part (Gislain, 2003a : 42).

Ainsi, cette transaction porte sur des principes relatifs à l'*efficacité* productive et la *performance technique* qui requièrent une coordination entre elles, d'où l'institution d'un autre principe, celui de la *coopération* pour assurer un *ordre productif efficace*. Pour Commons, l'*efficacité* ne peut être que collective (*joint efficiency*) et repose sur « la volonté

¹²² L'organisation du travail renvoie dans sa version plus contemporaine à la division et la répartition du travail, la détermination des marges de manœuvre et d'autonomie des travailleurs et la hiérarchisation des emplois (Lapointe, 1995).

¹²³ Les tâches attribuées traditionnellement consignées dans une description d'emploi.

¹²⁴ Selon la formulation usuelle que nous retrouvons dans les descriptions d'emploi "Sous la supervision du supérieur immédiat, le titulaire de l'emploi...."

et sur les connaissances appliquées, les habitudes acquises, les coutumes productives » (Bazzoli, 1994 : 267).

Puisque la transaction de direction traduit un contexte de gérance, elle s'appuie sur une relation d'un *supérieur* et d'un *inférieur*; l'un est un supérieur légal avec des droits légaux de *commande* alors que l'autre, pour la durée de la relation, est un subalterne légal qui a un *devoir* légal d'*obéissance*. Ce dernier a un statut légal et économique inférieur à l'autre. C'est une relation bilatérale de contremaître à travailleur, de gestionnaire à salarié, d'officier de police à citoyen, de maître à servant où, lorsque le supérieur donne des ordres, l'inférieur *doit* obéir (Commons, 1959 : 64).

Puisqu'une transaction se décompose en trois phases ou moments successifs, la première phase de cette transaction de direction, la phase *négociationnelle* concrétise en droit cette relation de subordination entre un subalterne et son supérieur. La *psychologie négociationnelle* en est une de *commande* et d'*obéissance*. Dans la mesure où ce dernier est légalement conforté dans son rôle de *commande*, une personne salariée lui doit en retour *obéissance* afin de permettre, pour la phase *transactionnelle*, la *production* d'un bien ou d'un service¹²⁵. Il s'agit de délimiter raisonnablement la frontière entre, d'une part, l'incitation acceptable et l'exercice d'un pouvoir hiérarchique légitime et d'autre part, la coercition et l'abus du pouvoir de direction (Gislain, 2003a : 44). Cette délimitation est généralement la résultante d'une négociation ou arrangement antérieur, mais peut aussi être l'objet de révision. Dans les phénomènes d'organisation sociale, il ne faut mésestimer le processus continu de négociation qui détermine ce qui est réellement accompli à la différence de ce qui est prescrit puisque l'organisation du travail ne peut être complètement formalisée¹²⁶.

¹²⁵ Nous ne développerons pas la dernière phase de cette transaction à savoir la phase *administrative*.

¹²⁶ Ce sont aussi des façons de faire non écrites qui découlent de la marge de manœuvre inhérente à l'exécution d'un emploi. C'est ce que l'on appelle le travail réel à la différence du travail prescrit qui est prévu (Lapointe, 1995 ; Reynaud, 1997).

Aussi, conscient de la dissymétrie des pouvoirs dans l'organisation en faveur du management, Commons plaide en faveur d'instances d'autorisation (comité paritaire, comité de relations de travail, comité d'organisation du travail, etc.) internes et représentatives des différents intérêts, ou externe à l'entreprise. Ces instances, qui sont des lieux d'interactions et de négociation de règles, sont légitimées par leur rôle de préservation du caractère raisonnable de la subordination de la personne salariée. Dans un contexte de relation de travail, un syndicat suffisamment puissant et influent est un gage qui permet raisonnablement de s'attendre à un futur vivable pour les personnes salariées.

Enfin, réitérons que la transaction de direction de la relation salariale, qui fait référence à la relation qui prend place dans les activités de production, est basée sur une logique hiérarchique où un supérieur, le plus haut placé, *commande* à un inférieur et ainsi de suite jusqu'au dernier salarié en bas de l'organigramme. Les personnes salariées doivent obéir, manifestant ainsi leur conduite *coopérative* et leur contribution « à l'*efficacité* technique dans l'œuvre commune, conjointe et coordonnée hiérarchiquement de la production » (*ibid.* : 42). Le contenu de la transaction de direction salariale est fait de *règles opérantes* de conduite *organisées*, c'est-à-dire formelles et plus ou moins explicites, telle une description de tâches, et *inorganisées*, plus ou moins informelles et basées sur des pratiques habituelles qui structurent l'action collective selon une logique *coopérative* de *commande* et d'*obéissance*, d'*ordres* et d'*exécutions*, bref d'une relation de subordination entre un supérieur et un inférieur (*ibid.*).

2.3.2.1.3 La transaction de répartition

Cette transaction renvoie à un processus de *redistribution* de la richesse entre parties en situation d'inégalité économique, mais en position d'égalité de droit (Commons, 1959 : 68). Cette transaction concerne également « les négociations [pour] la poursuite d'une entente entre divers participants qui ont l'autorité de répartir les bénéfices et les charges aux membres d'une entreprise conjointe » (*ibid.* : 67-68). Il est important de comprendre que cette transaction comporte deux dimensions : elle concerne un rapport entre une autorité et les citoyens du *concern* (*ibid.* : 59), et des relations au sein même de

l'autorité en question (*ibid.* : 67-68). L'une a une dimension hiérarchique similaire à la transaction de direction qui implique une autorité légale de "supérieur" collectif envers des subalternes, alors que l'autre s'intéresse aux rapports à l'intérieur de l'autorité. Commons (1959 : 68-69) mentionne que « [l]es transactions de répartition répartissent les charges et les bénéfices de la création de la richesse par l'*autorité (dictation)* des supérieurs légaux. Comme [les transactions] sont des unités de l'activité sociale entre égaux, ou entre des supérieurs et des inférieurs, elles ont un caractère éthique autant que légal et économique ». Soulignons que c'est davantage les relations au sein de l'autorité en question qui nous intéressent et qui sont personnalisées par le comité d'équité salariale, notamment les travaux qui conduisent à la répartition de la richesse¹²⁷. Précisons en plus que cette transaction, sorte de transaction-maîtresse, car toutes les autres s'y retrouvent, est pour Commons la plus déterminante puisqu'elle est « le vecteur des "*authoritative transactions*" qui formulent les règles gouvernant les "*authorized transactions*" des participants » (Bazzoli, 2000a : 95).

Communément, c'est au niveau de la transaction de répartition que s'exprime le plus clairement l'action régulatrice des pouvoirs publics sur la relation salariale (Gislain, 2003a : 47). Ainsi, le législateur se résout à un arbitrage démocratique afin de réduire l'inégalité du pouvoir économique entre les parties. En termes organisationnels, c'est l'employeur qui assure la *gouvernance*. Mais dans un cadre plus général, « la souveraineté dans la transaction de répartition salariale appartient [...] aux pouvoirs publics [...] en agissant comme donneurs d'ordres aux membres des *going concerns* économiques, en particulier respectivement aux employeurs et aux salariés » Gislain, 2003a : 46-47). Ce type de transaction se révèle donc pertinent pour traiter des questions telles l'équité salariale. Examinons-le plus en détails.

Dans toute société en devenir, que ce soit une nation dans son ensemble, un syndicat, une association, une entreprise, etc., Commons observe qu'un principe de *souveraineté* est

¹²⁷ Nous aurons l'occasion d'y revenir.

présent pour assurer la *gouvernance*¹²⁸ des membres ayant un statut de *citoyenneté* (Gislain, 2003a :45) nécessaire à la cohésion et au bon fonctionnement du *going concern*¹²⁹. La relation hiérarchique dans cette transaction s'institue par un supérieur, qui est ici un "supérieur" collectif (Commons, 1959 : 59). Cette autorité « souveraine assure la (re)distribution de la richesse et l'impose comme étant obligatoire [...], après un processus de prise de décision plus ou moins autoritaire » (Morel, 1996 : 154). Ainsi, la répartition de la richesse entre les citoyens du *going concern* se fait par l'autorité et au moyen d'accords entre des "supérieurs" légaux (Commons, 1959 : 68).

Cette action régulatrice peut être assumée à des niveaux supérieurs, intermédiaires et locaux. Entre celle assumée par les autorités publiques et l'employeur, il y a toute une panoplie d'instances (paritaires, représentatives, sectorielles, corporatives, etc.) qui œuvrent dans le sens d'une régulation de la relation salariale (Gislain, 2003a : 47). Ce *concern* peut aussi être à l'intérieur même des frontières organisationnelles. Les différents comités paritaires tels les comités de relations de travail, de formation, d'organisations du travail, etc. en sont des exemples. Cependant, considérant la hiérarchie décisionnelle, cette autorité, bien que potentiellement assumée par un petit groupe, peut être l'objet d'une révision par une instance supérieure.

Précisons que la double dimension associée à la transaction de répartition implique d'une part, une inégalité de statut juridique entre le supérieur collectif et les citoyens du *concern* et d'autre part, une égalité juridique entre les "supérieurs" au sein même de l'autorité.

C'est par la psychologie négociationnelle d'*argumentation* et de *plaidoirie* que cette transaction se déroule dans sa première phase. Cette négociation permettra d'établir de nouvelles règles de conduite dans la (re)distribution salariale (phase *transactionnelle*). La *souveraineté* inhérente à cette transaction procure une certaine légitimité et permet une meilleure *répartition* (*rationning*) des *charges* (*burdens*) et des *bénéfices* (*benefits*) entre

¹²⁸ Par exemple, plusieurs principes de souveraineté et régimes de gouvernance sont possibles dont la coopération, la négociation collective, la dictature, etc. (Gislain, 2003a : 45). Nous y reviendrons.

¹²⁹ Voir la note 87 pour la conception institutionnaliste de l'individu-citoyen.

les citoyens (Commons, 1959 : 45, 754). « Les charges et bénéfices sont pécuniaires et/ou en nature et les salariés y sont soumis en tant que *citoyens* sous la gouvernance de l'employeur » (Gislain, 2003a : 46). Dans cette phase *administrative*, les *charges* sont soumises aux différents modèles de prélèvements obligatoires (cotisations aux différents régimes d'assurances parentales, d'assurances chômage, etc.) alors que les *bénéfices* (rémunération, autres conditions de travail, etc.) peuvent être modelés sous différentes logiques inhérentes à la discrimination positive, l'équité salariale, etc.

La prise de décision dans la transaction de répartition peut être notamment l'élaboration d'un budget par un conseil d'administration, d'un décret par des dictatures communistes ou fascistes, l'arbitrage, la coopération ou la négociation collective¹³⁰. Une décision judiciaire à la suite d'un litige économique ou l'intervention du pouvoir législatif portant sur la répartition de la charge fiscale entre contribuables sont des exemples de transaction de répartition. Il peut aussi s'agir d'un accord de partenariat ou de coopération qui a pour fonction de répartir les charges et les bénéfices futurs d'une activité conjointe entre les parties. Cela peut également prendre la forme d'une négociation collective entre la partie patronale et une association syndicale ou d'une entente de commerce « entre une association d'acheteurs et une association de vendeurs » (Commons, 1959 : 59, 68). Ces exemples ont tous en commun une forme ou une autre de répartition de la richesse. Il est important de comprendre qu'une fois décidées, ces règles opérantes sont impératives (Morel, 1996 : 154) ; cela signifie la possibilité d'imposer aux participants en conflit une décision¹³¹ (Ramstad, 1990 : 61). Cet aspect est capital dans la discipline des relations industrielles (Gislain, 2003a).

Dans le monde du travail, ce sont notamment les renégociations de conventions collectives ou les règlements de conflit concernant les règles de répartition qui contribuent à faire évoluer et à transformer processuellement¹³² l'action collective de la transaction de

¹³⁰ Voir Commons (1959) aux pages 754 à 760 pour un exposé exhaustif des formes de prise de décision.

¹³¹ Le pouvoir et sa concentration sont des dimensions décisives pour l'institutionnalisme (Klein, 1993 : 29,37).

¹³² Telle la négociation paritaire, partenariale, raisonnée, de résolution de problème, etc.

répartition salariale (Gislain, 2003a : 49). À cela pourraient s'ajouter les nouvelles formes locales paritaires ou collectives d'établissement de règles contemporaines de détermination salariale qui concourent également à cette évolution, telle la prise en compte des travaux du comité par les parties responsables des conditions de travail ou la reconduction du comité initial en comité de maintien de l'équité salariale. L'épanouissement de la coopération est possible dans la mesure où elle se fonde sur la réciprocité et la durabilité des rapports au sein des *concerns*.

En ce qui concerne la transaction de répartition de la relation salariale, disons simplement qu'elle « renvoie à la relation par laquelle sont créées les règles régulant l'ensemble de la relation salariale » (Morel, 1994 : 206). Spécifiquement dans l'entreprise syndiquée, elle concerne la négociation collective qui aboutit notamment aux conventions collectives ou autres ententes.

Dans la prochaine section, nous discuterons du comité à travers sa "formule" des transactions. Notre formule de transaction se veut en quelque sorte la proposition théorique que nous aborderons tout au long de cette section 2.3.2.2. En plus de la discussion sur la transaction qui caractérise le comité d'équité salariale, nous qualifierons les interactions que nous retrouvons lors des travaux du comité.

2.3.2.2 Le comité d'équité salariale : une transaction de répartition

L'équité salariale et la mise sur pied d'un comité d'équité salariale représentent l'introduction d'une nouvelle transaction de répartition. Cette dernière nous paraît la plus concluante pour l'analyse des interactions du comité puisqu'elles ont pour objet la répartition de la richesse¹³³ qui s'exprime par une série d'accords entre participants qui ont

¹³³ Comme pour une négociation de convention collective, il arrive que l'employeur dans certains cas, prévoit un budget.

l'autorité nécessaire pour répartir une partie des bénéfices de l'organisation sous forme d'ajustements salariaux pour les CEPF. Dans notre démonstration, nous allons, à partir de chacune des caractéristiques de la transaction de répartition : objet, principe et statut, et des phases *négociationnelle*, *transactionnelle* et *administrative*, exposer les différentes situations des acteurs ou des parties en comité, notamment leurs positions respectives et leurs possibilités d'action du fait du "contrôle" de l'action collective. Puisque cet exercice va suivre une description non théorisée et non conceptualisée des travaux en comité, il permettra de mieux comprendre la pertinence de la transaction de répartition pour caractériser les travaux en comité. Il faut certes considérer que les interactions des parties en comité ne sont pas détachées et isolées du collectif organisationnel; la frontière qui sépare le comité de l'organisation est perméable. Voici donc un bref descriptif des travaux et du contexte du comité afin de faciliter la démonstration.

Le comité a légalement la responsabilité de réaliser le programme d'équité salariale qui permettra la correction des écarts salariaux entre les CEPF et les CEPM. Il est autonome et décisionnel pour les trois premières étapes du programme et consultatif pour la dernière. C'est lui-même qui procède aux activités relatives à l'analyse des emplois, à la rédaction des descriptions d'emplois, au choix du plan d'évaluation, à l'évaluation des emplois, au choix de la méthode et à l'estimation des écarts salariaux. L'employeur a en plus l'obligation de « s'assurer que chacun des éléments du programme, ainsi que l'application de ces éléments, sont exempts de discrimination fondée sur le sexe » (art.52). Ces responsabilités, obligations et activités introduisent de nouveaux paramètres dans la détermination des salaires qui pourront être davantage formalisés *a posteriori* par les parties syndicales et patronales responsables de la détermination des conditions de travail. Aussi, il subsiste toujours la possibilité que ces mêmes parties tentent d'influencer, en cours de démarche, le processus décisionnel comme pour une négociation de convention collective. En plus, notons que le programme d'équité salariale s'inscrit dans un contexte de relations de travail où nous retrouvons les notions de pouvoir et de rapport de forces dont bénéficient les parties à la négociation. Nous pensons que cela aurait potentiellement une incidence sur les interactions entre les représentants des parties dans le comité. Par exemple, un pouvoir de négociation abusif de l'employeur pourrait hypothétiquement perpétuer une

discrimination salariale par les pressions qu'il pourrait exercer sur ses représentants au sein du comité. Enfin, en complémentarité avec l'obligation d'inclure les ajustements salariaux des CEPF à la convention collective, les parties peuvent en plus y formaliser les nouvelles pratiques de détermination des salaires.

En terme commonsien, le comité comme entité collective ou acteur collectif a pour objectif la correction de la discrimination salariale dont seraient victimes les CEPF. Les représentants des parties en comité doivent ainsi *négoier* ensemble et s'entendre sur les règles de répartition d'une partie des bénéfices de l'organisation qui prennent la forme d'ajustements salariaux pour les CEPF. Le comité a une vocation correctrice des situations d'inégalités économiques causées par la discrimination. Les travaux en comité sont donc un exercice de répartition de la richesse entre et pour les *citoyens* du *going concern* qui ont subi de la discrimination salariale.

Pour ce faire, le comité est légalement *souverain* par délégation du législateur puisqu'il est autonome et décisionnel pour les trois premières étapes du programme. En tant que "supérieur" collectif, pour reprendre la terminologie de Commons, il agit comme une *autorité* légale qui procède au redressement des salaires des CEPF selon une procédure prescrite et à partir de nouvelles règles de détermination du salaire¹³⁴, c'est-à-dire de nouvelles *règles opérantes de conduite* conforme à la LES qu'il aura lui-même établies. De ce fait, le comité a aussi une certaine vocation régulatrice dans la modification de ces règles pour y soustraire les éléments de discrimination salariale. Cependant, cette *autorité* intervient dans un contexte d'entreprise et de relations de travail qui fait qu'elle est plus ou moins assujettie aux volontés des parties responsables des salaires et des conditions de travail en vertu de l'articulation à l'ordre et au contrôle organisationnel. Compte tenu de la hiérarchie décisionnelle, l'autorité du comité peut faire l'objet d'une révision par une instance supérieure. Ainsi, avant que la nouvelle répartition soit effective, les instances

¹³⁴ Nous référons aux activités relatives à l'analyse des emplois, à la rédaction des descriptions d'emplois, au choix et à l'utilisation de la méthode d'évaluation sans égard au sexe, à l'évaluation des emplois, au choix de la méthode et à l'estimation des écarts salariaux et qui sont nécessaire pour déterminer les ajustements des CEPF.

souveraines de l'organisation auront certes consenti aux redressements salariaux des CEPF et aux nouvelles règles de détermination du salaire qui ont permis de corriger les écarts salariaux. Cela nous fait dire que l'*autorité* d'où résulte ces règles de *gouvernance* est plus ou moins sous contrôle de figures d'autorités patronales et syndicales; le processus décisionnel du comité peut faire l'objet de révision ou à tout le moins d'influence. Il ne faut non plus sous-estimer l'*autorisation* des participants *citoyens* de l'entreprise lors des deux procédures d'affichage. D'ailleurs, le meilleur scénario dans une perspective institutionnaliste pragmatiste est celui qui tient compte de tous les intérêts en présence.

À l'intérieur du comité, les parties sont en relation d'*égalité* de droit. Selon la LES, le processus décisionnel est assuré conjointement par les parties, chacune disposant d'une seule voix¹³⁵. Comme le pouvoir de l'employeur est souvent supérieur, le droit du travail viendrait compenser cette inégalité entre l'employeur et la personne salariée (Brière, 2002; Morel, 1996 : 207). Le processus décisionnel à l'intérieur du comité se fait donc entre "supérieurs" égaux légalement.

Cependant, au-delà de cette relation d'égalité de droit, il subsiste une possibilité qu'il n'y ait pas nécessairement d'égalité de fait entre les membres du comité considérant l'expertise que détiennent certains membres "experts" par rapport aux autres. C'est l'association accréditée qui désigne ses représentants et considérant que les entreprises de grande taille ont souvent recours à des spécialistes internes ou externes, il est probable de retrouver dans le comité une expertise importante chez l'une ou l'autre des parties : un conseiller ou une conseillère syndicale experte en équité salariale, un conseiller en rémunération de l'entreprise, un consultant expert, etc. Ces derniers peuvent donc agir comme figure reconnue d'*autorité* et d'*expertise* auprès des autres. L'expertise, qui est une forme de pouvoir (Acker, 1989 ; Chicha, 2000 : 28 ; Steinberg, 1991 ; Whetten et Cameron, 2007),

¹³⁵ « L'ensemble des représentants des salariés et l'ensemble des représentants de l'employeur ont *droit* respectivement à une seule voix au sein du comité d'équité salariale » (art. 25). Si, sur une question donnée, il n'y a pas de décision majoritaire au sein des représentants des salariés, l'employeur a le *pouvoir* de décider seul de cette question (art. 25, al. 2).

aura pour effet que les représentants de l'une ou l'autre des parties auront tendance à se rallier à leur "expert" dans la prise de décision.

Évidemment, se pose aussi la question de l'indépendance des représentants des parties dans le comité. Au-delà du statut légal, nous pouvons imaginer que selon leur *statut* économique de *sécurité/vulnérabilité* et de *liberté/conformité*, et selon les relations sociales de *devoir* et de *non-devoir* qui s'imposent, les représentants de l'employeur sont plus ou moins assujettis à l'*autorité* de leur organisation à laquelle ils doivent sûrement rendre des comptes et à qui ils doivent se référer. C'est l'*autorité* de l'organisation en vertu du transfert antérieur des droits de propriété¹³⁶ (louage de service) qui délimite la marge de manœuvre des membres patronaux du comité. Ainsi, le niveau d'appui, de confiance et d'autonomie dont bénéficieront les représentants patronaux conditionnera le degré de *sécurité* décisionnelle ou le degré de *conformité* face aux directives émises. Aussi, le niveau de *devoir/non-devoir* déterminera la liberté d'agir. Il persiste ainsi un lien formel de subordination de l'"extérieur" pour les représentants de l'employeur¹³⁷. Les frontières ne sont pas imperméables entre le comité et l'organisation ce qui fait que le processus décisionnel est élargi aux autorités de l'organisation. Il y a donc un pouvoir des autorités de l'organisation vis-à-vis les représentants de la partie patronale, ce qui peut restreindre les possibilités dans le processus décisionnel. Cette situation ne se retrouve pas du côté syndical de façon formelle¹³⁸. En effet, les représentants syndicaux, quant à eux, ne sont pas soumis au même type de *contraintes* sur les actions à faire et ne pas faire. Il n'y a pas de transfert des droits de propriété et, conséquemment, de lien de subordination de cette nature, des représentants syndicaux envers leur association accréditée ou conseiller syndical. Toutefois, il ne faut pas s'y méprendre, il y a tout de même, ou potentiellement, une forme de contrôle *institutionnel* des activités et des actes, surtout si un conseiller

¹³⁶ N'oublions pas que la transaction de marchandage est la porte d'entrée qui détermine la suite des autres transactions.

¹³⁷ Il y a donc une transaction de direction du côté patronal. Ceci nous apparaît normal, car rappelons-nous que les autres transactions se retrouvent dans la transaction de répartition.

¹³⁸ Informellement, car la subordination peut exister sur une autre base, par exemple politique ou idéologique.

syndical expert siège au comité¹³⁹ et/ou le guide. En plus, c'est une autorité et une expertise auxquelles le représentant syndical en comité va certes se référer.

En termes de *psychologie négociationnelle* liés à la transaction de répartition, nous partageons en partie l'avis de Bilodeau (2008 : 192-3), non pas en termes d'inadéquation à l'égard de la négociation collective des formes d'*incitations* que sont l'*argumentation* et la *plaidoirie*, mais plutôt en terme d'incomplétude pour permettre d'exprimer totalement les possibilités de comportements des parties dans la négociation¹⁴⁰. Pour Bilodeau (2008 : 193), « [c]'est en raison de la nature conjointe de l'autorité exercée dans le cadre de cette transaction ainsi que du caractère partiellement antagonique de la relation qui unit les parties que nous devons revoir la *psychologie négociationnelle* ». La négociation repose entre autres sur des situations de conflits d'intérêts entre les parties et les pouvoirs de négociation respectifs ne sont pas nécessairement symétriques. Nous avons vu que dans un contexte de relations de travail¹⁴¹, la négociation collective peut effectivement être conçue selon une perspective d'opposition des intérêts qui fait que la confrontation peut caractériser les interactions entre les membres du comité. Cependant, nous avons également souligné que cette négociation peut aussi revêtir une forme plus consensuelle de résolution de problème. Ainsi, nous devons envisager la possibilité que l'employeur, pour une question de pouvoir associé à sa *souveraineté*, puisse abusivement et de façon *coercitive*, imposer sa solution par autorité¹⁴². Une position dominante pourrait ainsi conduire à la

¹³⁹ Cela pourrait d'ailleurs avoir pour effet de conserver la prise de décision syndicale à l'intérieur du comité.

¹⁴⁰ Brièvement, pour Commons, la négociation est abordée en termes comportementaux. Nous reviendrons plus en détail sur cette *psychologie négociationnelle*.

¹⁴¹ Malgré le fait que Commons soit considéré comme un pionnier dans l'analyse en matière de relations de travail (Barbash, 1989), Bazzoli (2000b : 11) est d'avis que l'on ne trouve pas dans son œuvre une théorie systématique et clairement exposée des relations de travail, bien que ce thème soit largement récurrent dans tout ses écrits. Cet état de fait laisse place à des différences d'interprétation quant à la caractérisation des comportements des parties à la négociation.

¹⁴² Sans s'appliquer à notre situation, rappelons-nous que dans la transaction de répartition, l'autorité souveraine peut également, assurer la (re)distribution de la richesse et l'imposer comme obligatoire après un processus de prise de décision autoritaire telle une dictature fasciste ou communiste (Commons, 1959 : 68, 756). Pour reprendre un commentaire de Bilodeau (2008 : 55), « [l]e cadre théorique proposé par Commons ne postule aucunement une origine démocratique et bienveillante des institutions ».

*coercition*¹⁴³ et l'imposition d'une entente. Toutefois, un rapport de force équivalent garantirait des rapports de négociation davantage raisonnables¹⁴⁴. Le pouvoir et le rapport de forces syndical à l'intérieur du comité donnent la possibilité et l'*autorité* de dire la règle à chacune des étapes du programme. Selon un point de vue réaliste, un syndicat permet de rééquilibrer les forces en conflit, ce qui rend possible un futur davantage viable pour les salariés dans le monde du travail (Gislain, 2003a : 24-25). Une unité d'accréditation suffisamment structurée et ayant une expertise reconnue présente un poids indubitable auprès de l'employeur, considérant la justesse potentielle de son argumentaire auprès de ce dernier et ultimement auprès des instances administratives et judiciaires. Ce rapport de force équilibré favorise des comportements de *persuasion*¹⁴⁵ qui est considérée par Commons (1959 : 339) comme un « pouvoir psychologique sans contrainte ni coercition ». Mais ce n'est pas tout.

Sur un continuum de rapports de négociation davantage raisonnables entre transacteurs égaux légalement, nous pourrions également y retrouver des comportements d'*argumentation* et de *plaidoirie*¹⁴⁶. Nous avons amplement soutenu l'idée¹⁴⁷ que des interactions en comité qui s'inscrivent dans la durée et l'expérience commune peuvent conduire au partage des mêmes significations et définitions de la réalité, ce qui contribue à la construction d'un consensus et d'une action concertée (Dewey, 1967 ; Mead, 1993 ; Renault, 1999, 2007). La communication peut lier les parties entre elles, elle rend possible

¹⁴³ Nous comprenons que la coercition est un comportement qui n'offre aucun choix à l'autre partie compte tenu notamment de la rareté des ressources et des opportunités, c'est un pouvoir par la contrainte (Commons, 1959 : 336-7).

¹⁴⁴ Cette question incontournable du *raisonnable*, limitant la coercition et la subordination abusive, est au centre de l'analyse commonsienne lorsqu'il traite d'une dimension normative acceptable Gislain, (2003a : 18-19). Ce principe éthique permet d'orienter le processus de résolution de conflits vers un ordre social acceptable, lequel englobe les pratiques jugées préférables d'une société donnée (Commons, 1934 : 683-4). Il faut cependant surseoir à une perception idyllique du raisonnable. Cette idée du raisonnable implique une large part de discussion, de persuasion et de confrontation et, le cas échéant, de concessions avec le contexte et les dispositions de l'autrui collectif. Une action raisonnable reflète normalement l'état réel de l'ensemble citoyen (Atkinson et Reed, 1992 : 470).

¹⁴⁵ Cette incitation provient de la transaction de marchandage. Nous reconnaissons ainsi, dans le même sens que les commentaires de la note 137, des éléments de la transaction de marchandage qui se retrouvent dans la transaction de répartition qui domine pour l'analyse des interactions du comité.

¹⁴⁶ Il faut concevoir la plaidoirie dans un sens large et non dans une perspective strictement juridique. C'est un exposé oral visant à défendre et soutenir une cause (Larousse, 1990 : 149)

¹⁴⁷ Voir à cet égard la section 2.1.3 intitulée "L'activité du comité comme interaction".

l'ajustement et l'adaptation à l'autre dans l'acte collectif et commun que représente les travaux en comité (Renault, 1999, 2007). Ainsi, dans l'esprit d'une démarche communicationnelle et consensuelle de résolution de problème, il peut très bien s'y retrouver la *psychologie négociationnelle* originelle de la transaction de répartition à savoir, l'*argumentation* et la *plaidoirie*.

C'est notamment le pouvoir de négociation des représentants des parties syndicale¹⁴⁸ et patronale du comité qui conditionnera la *psychologie négociationnelle* de la transaction de répartition en comité d'équité salariale, c'est-à-dire les possibilités d'*argumentation* et de *persuasion*¹⁴⁹. La sélection ou le choix des règles sera également tributaire des capacités d'*argumentation* et de *persuasion* concrètes et réelles de l'une ou l'autre des parties en cours d'exercice, ce qui favorisera la prise en compte de ses intérêts dans le choix, associé à la phase *transactionnelle*, des nouvelles règles de détermination des ajustements salariaux pour les CEPF et ultimement, de détermination des salaires¹⁵⁰. Chacun cherchera à influencer l'autre dans la recherche de solutions et la prise de décision. C'est une autre raison pour laquelle l'expertise que détiennent les parties en ce domaine est cruciale. Souvenons-nous que des transacteurs expérimentés ont une incidence déterminante dans la réalisation des travaux.

Dans la phase *administrative* de cette transaction, nous pourrions dire que le comité instaure une *charge* à l'employeur dans l'utilisation de ses revenus pour le versement des ajustements salariaux et ainsi conduire aux *bénéfices*, c'est-à-dire l'équité salariale pour les titulaires des emplois féminins.

¹⁴⁸ Nous ne pouvons certes prétendre qu'un syndicat est une entité complètement monolithique, exempte de tension interne et toujours pleinement engagée pour faire l'équité salariale. Cela est une autre question qui mériterait certes un plus grand développement, mais qui déborderait du cadre de la démonstration dans cette thèse.

¹⁴⁹ Voir la note 145. À des fins de simplification, nous ne conserverons que ces deux formes de comportement dans le texte.

¹⁵⁰ Nous y reviendrons. Dans le langage commonsien, on fait référence à la (re)distribution. Nous croyons plus à propos de parler de détermination des salaires et de répartition de la masse salariale.

Enfin, notons que les nouvelles règles de détermination des salaires peuvent avoir une existence qui déborderait le cadre du programme d'équité salariale. En effet, ces variations dans la détermination des salaires peuvent devenir des solutions, c'est-à-dire des *règles opérantes de conduite* pour le futur si telle est la volonté des parties¹⁵¹. Le comité contribuerait ainsi à modifier la structure de l'action collective en inspirant de nouvelles règles en matière de détermination des salaires par exemple, l'utilisation permanente de la méthode de comparaison sans égard au sexe lors du processus organisationnel d'évaluation des emplois. Ainsi, en plus de l'intégration des ajustements des CEPF à la convention collective, les parties syndicales et patronales responsables de la détermination des conditions de travail peuvent incorporer à la convention collective ou autres formes d'ententes, ces nouvelles règles que le comité a élaborées et utilisées pour réaliser l'équité salariale. Suite à l'exercice, les parties peuvent formaliser une partie des pratiques d'établissement de l'équité salariale, revoir leur structure salariale et réaliser l'équité interne pour tous les emplois de l'entreprise. Ces différentes actions sont des démonstrations de l'articulation de la transaction de répartition en comité à la transaction de répartition de la relation salariale de l'entreprise que nous expliquerons¹⁵². Dans la section suivante, nous caractériserons les interactions entre le comité et l'entreprise, après avoir préalablement décrit ce contexte relationnel.

2.3.2.2.1 La "négociation" applicable au comité

Dans cette partie, nous rendrons compte théoriquement et plus longuement de la négociation collective ayant cours au sein du comité et qui est inhérente à la transaction de répartition en comité. Comme à l'habitude, nous débutons par la définition commune du concept de négociation que nous retrouvons dans la discipline des relations industrielles,

¹⁵¹ Le comité pourrait même se muer en comité de maintien de l'équité salariale, possibilité qui est aussi liée à la volonté des parties de perpétuer une structure de travail paritaire (Hallée, 2004). Le comité deviendrait ainsi une *institution*. Cette dernière offrirait les garanties les plus sûres d'un avenir sans discrimination salariale.

¹⁵² Ce n'est pas tout. En plus de l'articulation à la transaction de répartition de la relation salariale, la nouvelle transaction de répartition en comité se greffe aux autres transactions de la relation salariale. Nous en discuterons plus en détail à la section 2.3.2.2.3.

pour par la suite aborder sa transposition dans le langage commonsien et son application dans le contexte du comité.

Nous pensons que les parties et les représentants en comité peuvent adopter les mêmes comportements que ceux utilisés pour la négociation de conventions collectives compte tenu de la similarité des intérêts et des transactions dans lesquelles elles sont engagées, c'est-à-dire le règlement habituel de la question salariale par la négociation. L'atteinte de l'équité salariale en comité s'inscrit dans un espace où existe une culture particulière des relations de travail et des pratiques courantes, des *coutumes*, voire des rituels déjà présents au plan organisationnel (Déom et Mercier, 2001). Le comité n'est pas désincarné du contexte d'entreprise dans lequel il s'insère, c'est-à-dire des *coutumes* et des *habitudes* ritualisées déjà présentes et inculquées par le collectif d'appartenance qui sont ancrées et qui façonnent les schèmes mentaux.

Ainsi, l'enjeu n'est pas de déterminer s'il y a négociation ou non au sein du comité, considérant les coutumes et les conflits d'intérêts éventuels sur les règles de détermination du salaire dans ce monde du travail pluraliste. Il consiste plutôt à définir quel type de négociation nous considérons retrouver au sein du comité. Nous pensons que l'ambiguïté en regard de la négociation résulte en partie d'une confusion quant au sens commun prêté à la notion.

Nous avons vu que la conception traditionnelle des relations du travail en est une d'affrontement et de rapport de forces (Barbash, 1984 ; Boivin, 1987 ; Kochan, Dyer et Lipsky, 1977). Certains estiment d'ailleurs utopique de s'attendre à ce que dans le contexte du comité d'équité salariale, les parties abandonnent l'usage de stratégies employées pour la négociation de la convention collective, considérant que les discussions portent notamment sur des aspects salariaux (Déom et Mercier, 2001). Il est donc possible que l'équité passe par la structure et le processus traditionnels de négociation qui consiste à infléchir l'accord de l'autre selon ses propres termes. Cette négociation traditionnelle est davantage courante dans une situation de rapport de force important où l'une des parties peut imposer son point de vue. La négociation ne signifie pas l'absence de conflit et de

pouvoir. Nous avons vu par exemple que l'employeur pour une question de pouvoir associé à sa souveraineté peut imposer sa solution par autorité. Nous ne pensons cependant pas que la coercition reflète l'intention du législateur. Examinons la conception générale de la négociation dans la discipline des relations industrielles pour, par la suite, aborder la *psychologie négociationnelle* de Commons.

Un des modèles les plus utilisés en relations de travail pour analyser la négociation, c'est celui de Walton et McKersie¹⁵³ (1991). Ces derniers précisent qu'il y a quatre sous-processus concomitants à la négociation collective, à savoir la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra organisationnelle. Nous limiterons notre propos à la définition de la négociation distributive et intégrative parce que le traitement des deux autres processus est inutile pour étayer notre propos.

La négociation distributive est une activité de division des ressources limitées qui concerne surtout les questions salariales ou monétaires. Elle découle de la théorie des jeux à somme nulle qui fait référence à la distribution du surplus de l'entreprise entre les conditions de travail des personnes salariées et les profits de l'employeur. Chaque partie chercherait par la négociation à maximiser ses gains. Ce qu'une partie va gagner, l'autre va nécessairement le perdre. Il s'agit d'une situation de gagnant-perdant. Elle serait fondée sur une logique de choix optimal permettant d'obtenir le maximum par la négociation sans se préoccuper de la question de l'allocation équitable des ressources (Walton et McKersie, 1991 : 15-16). Quant à la négociation intégrative, que l'on associe à la théorie des jeux à somme variable, elle reposerait sur une relation de collaboration qui, dans sa forme pure, correspondrait à un sacrifice égal entre les parties. Il s'agit d'une activité de division des ressources limitées. Elle serait fondée sur un processus de résolution de problèmes basé sur les intérêts

¹⁵³ Voir notamment à cet égard, CUTCHER-GERSHENFELD, Joel et KOCHAN, Thomas, 2004, « Tacking Stock: Collective Bargaining At The Turn Of The Century », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, n° 1, p. 3-26, Peterson, R.B., et Tracy, L., 1977, « Testing a Behavioral Theory Model of Labor Negotiations », in *Industrial Relations*, vol. 16, n° 1, p. 35-50, Smith, D.F et Turkington, D.J., (___), « Testing a Behavioural Theory Bargaining : An International Comparative Study », in *British Journal of Industrial Relations*, p. 361-369. Et dans une moindre mesure, Da Conceição-Heldt, E., 2006, « Integrative and Distributive Bargaining Situations in the European Union : What Difference Does It Make », in *Negotiation Journal*, p. 145-165.

respectifs des parties qui aurait pour résultat une solution, un compromis mutuellement acceptable ou la meilleure solution définie par les parties. Elle serait assimilable à une approche de type gagnant-gagnant¹⁵⁴ (Walton et McKersie, 1991 : 126-7-8). Les vocables de négociation raisonnée ou de négociation basée sur les intérêts (NBI) sont, pour plusieurs, étroitement associés à la négociation intégrative (Cutcher-Gesshenfeld et Kochan, 2004 : 13 ; Deschênes, Bergeron, *et al.*, 1998 : 9 ; Rojot, 2006 : 213). Il semble de toute façon que l'utilisation de la NBI soit encore marginale (Friedman, 1994). Bilodeau (2008 : 238) observait que dans la négociation, « peu de matières [sont] définies conjointement comme intégratives ».

Plusieurs autres modèles de négociation ont été élaborés. Pour une grande majorité d'entre eux, ils proviennent de la discipline de l'économie ou découlent d'une approche multidisciplinaire dont fait partie l'économie¹⁵⁵ (Hébert, 1992 : 1066-7-8). Bergeron et Paquet (2006 : 3) identifient la théorie des jeux de Nash (1950¹⁵⁶) comme une des théories essentielles pour comprendre la négociation collective au travail. Ainsi, les approches de gagnant-gagnant¹⁵⁷ et de gagnant-perdant dériveraient de la formalisation mathématique utilisée en économie néo-classique. Or, le problème avec ces conceptions de la négociation, c'est qu'elles sont inspirées du postulat de l'*homo œconomicus* où le comportement humain sera dicté par une logique utilisatrice et optimisatrice (Kaufman, 1989 : 75 ; Morel, 2007 : 14). Cette conception de la négociation a été notamment critiquée par Bacharach et Lawler (1988) qui précisent, nous rapporte Friedman (1994 : 7), que ce processus de décision n'est pas réaliste puisqu'il ne prend pas suffisamment en compte les contraintes et

¹⁵⁴ Il est important de mentionner que cette distinction ne vise aucunement à démontrer que la négociation peut être soit distributive ou soit intégrative. Les deux approches peuvent tout aussi bien s'y retrouver.

¹⁵⁵ Pour un relevé exhaustif de tous ces modèles, voir HÉBERT, Gérard, 1992, *Traité de négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, p. 1066 à 1068.

¹⁵⁶ C'est une année correspondant à l'âge d'or de la discipline des relations industrielles et à l'effervescence des néoclassiques en économie (Kaufman, 1993),

¹⁵⁷ À l'aide de tournois informatiques expérimentaux, Axelrod (1992) cherche à démontrer que la stratégie gagnante est celle du donnant/donnant. Sa théorie de la coopération stipule que si les négociateurs désirent optimiser leurs intérêts, il est clair que la stratégie coopérative est gagnante surtout dans le contexte d'une relation à long terme. C'est le cas du jeu du «dilemme du prisonnier». « Chaque personne peut coopérer ou faire cavalier seul et doit choisir sans connaître la décision de l'autre. Quoi que fasse l'autre, il est plus payant de faire cavalier seul, mais s'ils font tous les deux cavaliers seuls, ils s'en sortent moins bien que s'ils avaient coopéré ». Voir l'adresse internet suivante pour la référence au dilemme du prisonnier : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/axelrod.html>

les opportunités de l'environnement. Friedman (1994 : 6) souligne que cette modélisation est davantage axée sur les résultats que sur le processus. Ainsi, on assume que les négociateurs sont complètement rationnels, qu'ils sauraient exactement ce qu'ils veulent, et qu'ils feraient les choix utiles qui permettraient la maximisation des gains. Les règles de prise de décisions seraient déterminées d'avance. Dans la théorie des jeux, on soutient que les négociateurs ont toute l'information nécessaire à la prise de décision, que chaque mouvement et chaque contre-mouvement seraient prévus pour atteindre l'accord et la solution qui seraient déterminés d'avance. Ces perspectives sont, pour Friedman (1994 : 7-8), une simplification du processus de négociation où les négociateurs sont perçus comme des entités monolithiques et où les préférences sont stables.

Pour des fins de comparaison avec le cadre commonsien, examinons certaines caractéristiques typiques de la négociation traditionnelle retrouvées chez Bilodeau (2008), Friedman (1994) et Friedman et Gal (1991) qui sont trois études ethnographiques sur le processus de négociation.

Pour la négociation traditionnelle, chacune des parties est notamment assise de son côté de la table, représente ses mandants, et est structurée selon une relation hiérarchique entre négociateurs (Friedman et Gal, 1991). Aussi, les parties se préservent de l'influence de l'autre partie, tentent de définir les agendas de travail, restreignent et contrôlent l'information, s'encouragent à ne mettre l'accent que sur leurs propres positions, et limitent la résolution de problème en se fermant à la coopération avec l'autre partie (*ibid.* : 359).

Quant à Friedman (1994), il précise que les équipes de négociateurs et de négociatrices démontrent consciemment leur unité durant la négociation. Cela se transpose même sur le plan du langage par l'utilisation abondante du *nous* (Friedman, 1994 : 33-4). Avant et durant les négociations, il y a des règles implicites de comportement qui guident les émotions et orientent les déclarations selon ce qu'impose la situation (*ibid.* : 36). Il y a une dynamique de construction de l'identité unitaire du groupe en amplifiant notamment les différences avec l'autre partie (*ibid.* : 39-40). Les membres de l'équipe de négociation apportent leur soutien explicite au porte-parole. En général, il y a derrière les équipes de

négociation des mandants et des mandantes avec lesquels les porte-parole sont en contacts fréquents. Ces mandants et mandantes participent à la planification de la négociation et approuvent les décisions-clés et ultimement les accords obtenus ; c'est la source du pouvoir, et de temps à autre, de contrôle et de surveillance.

Au plan de la stratégie, le porte-parole peut chercher à manipuler l'information et les impressions en tentant de démontrer que ses requêtes sont raisonnables et justifiées, que l'opposant n'a pas vraiment le choix de les accepter. Cette stratégie est dépendante du contrôle exercé sur l'information et les comportements de ses troupes. Ce contrôle est non seulement dirigé vers les opposants qui voient et entendent, mais également vers les mandants et les mandantes (*ibid.* : 69-82). La négociation traditionnelle est un lieu où la tension et la pression sont délibérément maintenues. Il faut aussi éviter de démontrer que l'on fraye avec l'opposant, car cela peut avoir pour effet de perdre la confiance de l'équipe et des mandants et mandantes. À l'avant-scène se déroule le drame où les positions sont exprimées avec fermeté et parfois colère. La performance, rappelons-le, est offerte autant aux vis-à-vis, qu'à sa propre équipe.

Pour Bilodeau (2008 : 252), l'entêtement et la démonstration de fermeté font aussi partie d'agissements communs. La conservation d'une ou plusieurs cartes dans son jeu est aussi identifiée comme une tactique délibérée et partagée (*ibid.* : 255). Au plan des manœuvres typiquement syndicales, mentionnons notamment la prise d'initiative de l'agenda et l'engagement auprès des travailleurs et travailleuses, telle la menace de grève, la démonstration d'appui et la préparation au conflit, de même que la création d'attentes et d'engagement (*ibid.* : 256, 260, 261-2). En ce qui concerne les manœuvres patronales, l'auteur invoque la mention du contexte économique défavorable, la menace de fermeture et la mise en exergue des incidences pécuniaires du normatif (*ibid.* : 263, 265-6).

Regardons maintenant la conception commonsienne de la négociation qui se définit par le biais de la *psychologie négociationnelle* pour, par la suite, situer la négociation comme un processus de construction des règles de l'action collective. Commons aborde notamment la négociation en termes comportementaux dans ce qu'il appelle la *psychologie*

négociationnelle. Il ne se réfère pas à une psychologie individualiste où l'objet est la relation des individus avec la nature (Commons, 1931 : 294). La psychologie de Commons est une psychologie de l'action collective dans la tradition de Dewey et de Mead. Il est important de se rappeler que l'économie institutionnaliste est une science comportementale, « le comportement en question n'est rien d'autre que celui d'individus participant à des transactions » (Commons, 1931 : 293). Un attribut particulier de la volonté humaine dans chacune de ses activités, ce qui distingue les sciences économiques des sciences physiques, c'est la possibilité de choisir entre différentes alternatives. Ce choix peut être volontaire ou involontaire, c'est-à-dire imposé par un autre individu ou par l'action collective (Commons, 1959 : 87-8). Dans la *psychologie négociationnelle*, qui est une psychologie du comportement à la négociation, chacun des participants tente d'influencer le choix de l'autre en jouant sur la *performance* (*performance*), l'*évitement* (*avoidance*) ou le *réfrènement* (*forbearance*), acte tridimensionnel qui ressort de l'analyse de la résolution des situations de conflits (*ibid.* : 88, 304). « La performance est l'exercice du pouvoir sur la nature ou sur les autres [...]. [L'évitement] est l'exercice de ce pouvoir dans une direction plutôt qu'une autre ; [le réfrènement] est l'exercice, non pas de la totalité de ce pouvoir, sauf en cas de crise ou sous la contrainte, mais d'un degré limité du pouvoir moral, physique ou économique potentiel de chacun. Ainsi, [le réfrènement] est donc la limite fixée à la performance; la performance est la performance effective; et [l'évitement] est la performance potentielle rejetée ou évitée » (Commons, 1931 : 293). Ultimement, c'est à partir du réfrènement qu'émerge la doctrine de la raisonnable (Commons, 1959 : 88) ; c'est une posture de compromis. Selon ces situations de choix, il en résultera pour chaque acteur un *pouvoir* d'action pour lui et vis-à-vis des transacteurs auxquels il fait face (Morel, 1996 : 151). Chacun réussit ainsi à modifier le comportement de l'autre à des degrés plus ou moins forts.

La *psychologie négociationnelle* est également dépendante de la personnalité des différents participants engagés dans la négociation, laquelle renvoie généralement à l'habileté ou au pouvoir d'incitation et à la capacité d'y répondre de même qu'aux sanctions. Des habiletés d'*argumentation* et de *persuasion* de l'une ou l'autre des parties en cours d'exercice du comité, favoriseront par exemple la prise en compte de ses intérêts. « Viennent ensuite les

circonstances, semblables ou différentes, auxquelles ces personnalités sont confrontées. Ces circonstances dépendent d'abord de la rareté ou de l'abondance des alternatives » (Commons, 1931 : 294). La rareté ou l'abondance des alternatives offertes aux participants varie selon le pouvoir économique que peut exercer un participant sur un autre. Ainsi, pour une question de coût et/ou de précarité dans la situation de l'entreprise, la partie patronale pourrait être tentée d'assujettir la partie syndicale à ses propres règles. Enfin, le contrôle dans l'autorisation des règles opérantes de conduite, soit la possession du pouvoir associé à la souveraineté, conditionne également les possibilités qu'ont les autres de déployer leur volonté lors de la transaction. Par exemple, pour une question de pouvoir associé à sa *souveraineté*, l'employeur pourrait abusivement et de façon coercitive, imposer sa solution par autorité.

La démarche commonsienne est opposée à l'approche néo-classique centrée sur le postulat de rationalité car elle suppose de rompre avec l'image classique de l'individu comme un « automate calculateur » (Bazzoli, 2000c : 52) isolé des autres et vivant dans un monde d'abondance. À l'heure où l'analyse économique et un courant important dans la discipline des relations industrielles envisagent la négociation sous l'angle de la théorie des jeux, il apparaît pertinent d'explorer plus en détails la contribution de Commons dans son « économie de l'action collective » où la négociation « sociale » est centrale (*ibid.* : 45). Ce n'est donc pas la négociation qui fait défaut, mais plutôt la conception néo-classique que l'on s'en fait. Ce n'est pas une négociation issue de l'interprétation commune et restrictive essentiellement centrée sur l'échange économique et la stratégie pour en tirer le maximum, mais plutôt une discussion et une négociation pour faire consensus et en arriver à déterminer ce qui pourrait être raisonnable, c'est-à-dire bon et viable pour les participants que l'on représente (Bazzoli, 2000c : 47).

Le processus de négociation chez Commons est considéré « comme un processus d'expression et d'équilibration des intérêts et des pouvoirs à la base de la définition des règles du jeu économique et social » (*ibid.* : 46). C'est un *ordre* qui se forme au-delà des conflits d'intérêts et en fonction des valeurs et de pratiques inhérentes aux interactions sociales (*ibid.* : 46, 48). La négociation permet la construction sociale *des règles du jeu*

économiques à travers ce dualisme du conflit et de la coopération. Comme l'explique Laure Bazzoli, la négociation chez Commons est conçue comme un exercice où les individus passent des accords et des engagements *en ajustant les règles à la situation particulière* à laquelle ils sont ensemble confrontés. La négociation collective, étant le cas le plus représentatif, a justement pour caractéristique « de reposer sur une équilibration des pouvoirs de négociation des parties prenantes aux accords, c'est-à-dire sur une capacité et une légitimité à influencer les règles formellement de même degré » (*ibid.* : 51). En plus de permettre de prendre en compte les intérêts en présence, la négociation rend possible l'éventualité de faire appel à la souveraineté publique en cas de litige. Bref, les négociations sont non seulement menées dans le cadre normatif prévu, mais permettent aussi de transformer et d'ajuster les règles à la situation par le biais d'un processus collectif.

Cette auteure montre aussi que nous ne pouvons ignorer l'importance de *l'évolution sociale* dans l'analyse commonsienne. Cette évolution conduit les intervenants à *mettre en œuvre de nouvelles pratiques, à modifier ou adapter les règles existantes*. Cette évolution s'accomplit dans un processus *créatif de résolution de problèmes* de la part des individus. C'est grâce à la négociation avec les autres que l'on parvient à définir et à faire accepter de nouvelles pratiques qui conduisent à l'émergence de nouvelles règles (Bazzoli, 2000c : 54). Ces choix, cette sélection de règles n'est pas fortuite. Les décisions sont prises en fonction de valeurs qui influencent ce que les intervenants considèrent comme une pratique ou une règle raisonnable. C'est ainsi que la façon de négocier peut aussi évoluer compte tenu de l'objet et de la situation de comité, c'est-à-dire l'action collective qui impose un processus coopératif de résolution de problème, une négociation pacifiée visant une distribution plus équitable et *raisonnable* du salaire.

Dans le monde social, il y a à la fois des conflits d'intérêts et des intérêts communs. Cette dynamique sociale rend possible la recherche de compromis et la définition d'objectifs publics qui résultent des conflits. Par un processus d'extension de la démocratie, on donne aux intervenants la possibilité de négocier les règles afin que les compromis soient mutuellement acceptables par les parties en comité. C'est par le processus de négociation entre les parties intéressées que Commons voit le moyen d'étendre la démocratie et

d'établir des valeurs raisonnables qui permettent la régulation du capitalisme. C'est aussi par le pouvoir de participation aux décisions et par l'acquisition d'un pouvoir de négociation que s'équilibrent les intérêts entre les parties. Bien sûr, si l'une ou l'autre outrepassé les règles, l'État ou ses institutions pourront toujours intervenir (*ibid.* : 58-9-60). C'est dans cet « exercice collectif de pouvoirs partagés autorisant une création paritaire et pragmatique des règles [...] et dans la participation des agents concernés eux-mêmes [...] qui caractérise les processus de négociation collective » que se situe le capitalisme raisonnable (*ibid.* : 60). C'est par le processus de négociation, qui consiste à confronter les intérêts conflictuels et à négocier des compromis, que l'on peut revendiquer une maîtrise sociale de l'économie.

Ainsi en comité, si une situation transactionnelle s'avère problématique pour les représentants des parties compte tenu des intérêts divergents, celles-ci s'engagent alors dans un processus qui implique une *négociation* afin de redéfinir des *règles opérantes* leur permettant de faire face à la nouvelle situation qui se présente à elles. Comme le souligne Bazzoli (2000c : 48), dans le domaine du travail, apparaissent clairement les dimensions conflictuelles des phénomènes économiques. D'ailleurs, « [l]a dynamique des relations capital/travail suppose d'intégrer les inégalités de pouvoir, les règles qui définissent les acteurs comme leurs relations, les processus de négociation qui précèdent l'échange et qui sont cruciaux dans la construction sociale des règles du jeu économiques » (*ibid.*). Les acteurs, dans un processus de négociation et de délibération, de *trans-action*, tenteront de redéfinir de la sorte les termes de l'échange (Renault, 2007 : 145). La négociation demeure un processus d'établissement et de sélection des règles par les individus. En cas de litige, rappelons que les représentants des parties peuvent faire appel à la souveraineté publique, dans ce cas-ci la CES, pour préciser ou décider le sens des règles. La capacité syndicale d'*argumentation* et de *persuasion* est ainsi favorisée par le *pouvoir* que lui confère l'instance souveraine et publique qui entre en jeu dans la négociation. Ce pouvoir est d'autant plus grand si l'association syndicale bénéficie d'une expertise reconnaissable et difficilement contestable. Bref, en rééquilibrant les forces en présence, l'État consolide la symétrie du pouvoir de négociation.

C'est le consentement à agir qui est déterminant et, dépendant du résultat de la négociation, dans le processus normal d'interaction, les évaluations et les préférences individuelles vont nécessairement être modifiées, ce qui rend caduque la possibilité de penser les choix en termes de *maximisation* sans contraintes (Bazzoli, 2000a : 100 ; Ramstad, 1990). Rappelons que les choix correspondent nécessairement aux options disponibles induites par l'action collective, c'est-à-dire ce qu'il est possible de faire. C'est la meilleure utilisation des ressources financières par le comité étant donné qu'elles sont limitées dans un monde de rareté (Ramstad, 1990 : 69). Cette rareté est source de conflits d'intérêts car chacun tente notamment d'en obtenir le plus pour soi et en donner le moins. N'étant pas dans un monde d'abondance, ce que l'on prend est nécessairement enlevé aux autres. La conception de Commons à propos de la négociation permet « d'appréhender l'action collective [...] comme un comportement alternatif à la poursuite de l'intérêt égoïste » (Bazzoli, 2000a : 171). Le principe de négociation collective chez Commons relève d'une conception de l'action collective qui diffère de la conception individualiste, notamment d'Olson (1978) (*ibid.*). La négociation ne peut être pensée en dehors de l'interaction. C'est un processus en construction entre les membres du comité où l'on ne peut d'avance anticiper un résultat gagnant/gagnant ou gagnant/perdant du fait que nous ne pouvons prédire ou déterminer l'issue des interactions. Ces dernières sont un construit social qui se définit au fur et à mesure de l'exercice et qui diffère d'un contexte à l'autre. Les interactions en comité sont non seulement contextuelles, mais également circonstancielles¹⁵⁸ et situationnelles.

C'est par le biais d'un comité représentatif que les parties négocieront des accords, adapteront les règles existantes ou parviendront à l'établissement de nouvelles règles raisonnables pour réaliser l'équité salariale. C'est un consensus et des accords entre des hommes et des femmes sur ce que devraient être les règles de détermination des salaires qu'il faut chercher. Le salaire est un construit qu'il faut redéfinir, dont il faut ajuster les règles à la nouvelle situation. Nous retenons donc le processus de résolution de problème débarrassé des artéfacts rationalistes de gagnant/gagnant et de gagnant/perdant pour

¹⁵⁸ Par exemple, les circonstances de l'action collective notamment les possibilités offertes de déployer sa volonté.

qualifier les négociations en comité. Par ces considérations, nous posons donc l'hypothèse suivante :

HYPOTHÈSE 2 : Le mode "transactionnel" du comité est fondé sur une négociation qui se caractérise par un processus de résolution de problème dont les comportements sont davantage liés au réfrènement.

2.3.2.2.2 L'impact de la transaction de répartition en comité d'équité salariale sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise

Dans cette section, nous analyserons la transaction de répartition en comité à travers ses effets attendus et potentiels sur la modification des règles des transactions de la relation salariale existantes dans l'entreprise. Il est entendu que nous ne traiterons pas des informations fournies par l'entreprise et nécessaires à la négociation en comité. En plus d'en avoir déjà discuté, il va de soit que dans la LES, l'organisation a l'obligation de fournir la matière première à l'exercice.

La psychologie négociationnelle de la transaction de répartition aurait des effets attendus et potentiels sur les transactions déjà présentes dans l'entreprise. C'est une nouvelle transaction de répartition qui se greffe aux trois transactions existantes de la relation salariale. Les paragraphes qui suivent permettront d'en définir les effets sur les règles des transactions habituelles de la relation salariale. Commençons cette analyse par les effets attendus qui touchent la transaction de répartition de la relation salariale qui se rapporte, rappelons-le, à la négociation de conventions collectives pour poursuivre sur la transaction de marchandage qui concerne la procédure d'embauche.

Nous savons que les résultats des travaux en comité s'intègrent à la convention collective pour en corriger la discrimination salariale. Ainsi, « [l]es ajustements salariaux des catégories d'emploi à prédominance féminine ainsi que leurs modalités de versement, sont réputés faire partie intégrante de la convention collective ou des conditions de travail

applicables aux salariées qui occupent des emplois dans ces catégories » (art. 74). Les correctifs salariaux se traduisent légalement à l'intérieur des conventions collectives.

Rappelons que la LES est une loi d'ordre public. Par l'intermédiaire du comité d'équité salariale et en vertu des ajustements salariaux au terme du programme, certains taux de salaire des emplois féminins qui avaient été précédemment négociés seront modifiés. Ainsi, la transaction de répartition en comité a préséance et supprime de la sorte un segment de la transaction de répartition de la relation salariale qui concerne spécifiquement les conditions salariales des emplois féminins. C'est une répartition plus équitable de la masse salariale entre les femmes et les hommes occupant des emplois à prédominance féminine et masculine qui est demandée par le législateur et qui est rendue possible par les négociations en comité.

Aussi, en milieu syndiqué et concernant l'engagement productif de *performance* de la transaction de marchandage, les règles de détermination des montants de salaire ont été généralement définies et négociées pour le salarié candidat, et inscrites dans une convention collective (Gislain, 2003a : 34-35) comme dette de *paiement*. Comme les ajustements d'équité salariale font partie intégrante de la convention collective, les parties du comité modifieront de ce fait ces taux et par le fait même les dettes de *paiement* associées à la *performance* des CEPPF. De la sorte, le comité par ses travaux, c'est-à-dire sa transaction de répartition, se trouve à redéfinir des conditions de transfert des droits de louage du service salarial, modifiant ainsi les taux de salaires pour les prochains candidats qui seront embauchés dans les emplois à prédominance féminine. Mais ce n'est pas tout. Regardons maintenant les effets potentiels de la transaction de répartition en comité.

À partir de la seule et même transaction de répartition, le comité aura des effets non seulement attendus, mais potentiels sur la relation salariale¹⁵⁹. Le comité pourrait y préciser certaines règles qui ont une incidence sur les trois transactions qui composent

¹⁵⁹ À noter que ces effets peuvent se produire au-delà de l'impact de la transaction du comité sur la relation salariale. C'est le chapitre des résultats qui en fera état.

la relation salariale de l'entreprise. Notre argumentation sera construite autour des étapes du programme d'équité salariale. Nous en ferons une présentation concrète pour par la suite démontrer théoriquement, toujours en fonction des étapes du programme, que le comité pourrait inciter des changements dans certaines pratiques organisationnelles, ainsi que de nouvelles règles dans la détermination des salaires et des conditions de travail liées aux transactions habituelles de la relation salariale. Regardons préalablement la description générale des étapes du programme concerné.

Afin de procéder au versement des ajustements salariaux pour les CEPF, les parties du comité doivent prendre certaines décisions. À la deuxième étape du programme d'équité salariale, elles doivent notamment s'entendre sur les exigences, les tâches et les différentes responsabilités associées aux emplois. Dans cette démarche, il arrive que des personnes salariées et des supérieurs immédiats concernés soient convoqués afin de fournir et de valider cette information. Par ce travail, les parties du comité régularisent certaines situations liées à la reconnaissance des exigences associées aux emplois ainsi qu'à la répartition et l'identification des tâches réellement accomplies et des responsabilités. Ces actions touchent autant les CEPF que les CEPM, car ces dernières servent de comparateur. C'est sur la base de ces informations que sont évaluées les catégories d'emplois à la troisième étape du programme ; cet exercice permettra d'estimer les écarts salariaux et d'établir le cas échéant, les nouveaux taux de salaire pour les catégories d'emplois féminines. De plus, les démarches d'évaluation et d'établissement des écarts salariaux permettent d'instaurer une hiérarchie des emplois et des salaires exempte de discrimination¹⁶⁰, ce qui rend possible l'instauration *a posteriori* d'une structure salariale davantage équitable. Ces opérations requises pour la réalisation du programme d'équité salariale sont similaires à celles nécessaires pour atteindre l'équité interne¹⁶¹ à la différence

¹⁶⁰ Notamment par une meilleure reconnaissance des caractéristiques des emplois féminins et de leurs contributions aux objectifs organisationnels.

¹⁶¹ Ce dernier principe s'appuie sur l'établissement de la valeur d'un emploi qui est établie en fonction des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire son niveau de contribution attendu. Qu'ils soient féminins ou masculins, l'équité interne permet de définir le positionnement des emplois dans la hiérarchie de l'organisation. Par conséquent, les emplois que l'on estime les plus contributifs, c'est-à-dire ceux qui apportent le plus de valeur à l'organisation, reçoivent les taux de rémunération les plus élevés. Il existe alors

que dans la LES, on ne demande de corriger que les écarts salariaux pour les CEPF, de porter une attention particulière à la discrimination salariale, en plus d'imposer une méthode d'estimation des écarts salariaux spécifique et des critères de choix pour le plan d'évaluation des emplois. Il n'y a donc qu'un pas à franchir pour les parties responsables des conditions de travail de formaliser ce qui est discuté et accompli par les parties du comité d'équité salariale. Ce sont notamment ces effets supplétifs qui ont été documentés au chapitre 1, qui découlent des exercices d'équité salariale et qui ont une incidence sur les pratiques organisationnelles de dotation, d'organisation du travail et de gestion de la rémunération, notamment par l'intégration de l'exercice à la structure salariale.

Ainsi, en s'attaquant principalement à la discrimination systémique par de nouvelles normes plus équitables de détermination du salaire, le comité, croyons-nous, aborde invariablement d'autres dimensions dont la relation salariale permet de rendre compte. Nous avons vu que l'analyse des emplois, sur laquelle se fonde le programme d'équité salariale, est considérée comme un préalable à plusieurs autres pratiques de gestion des ressources telles l'embauche, l'organisation du travail, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, etc. (Dolan, Saba, *et al.* 2008). Bref, selon la volonté des parties, le comité aurait potentiellement une fonction régulatrice complémentaire à l'exercice d'équité salariale. Dans sa transaction de répartition et un peu à la manière d'une négociation de «convention collective», le comité précise également des règles pour la relation salariale qui devront être avalisées, validées et considérées par les *instances souveraines* de l'organisation. Ce processus peut notamment révéler la notion d'interdépendance de l'organisation sociale que constitue l'entreprise. La transformation liée à l'équité salariale peut être considérable si elle touche un espace de socialité important et même se diffuser, selon la volonté des parties, à d'autres situations de transactions. L'entreprise comme organisation est un vaste ensemble intégré et un tout cohérent dont les actions, les pratiques, les fonctions et les processus sont théoriquement interreliés pour assurer notamment la performance et l'efficacité d'ensemble. Souvenons-nous que dans la conception de l'entreprise comme *institution*, l'entreprise est une "organisation" où se

une cohérence interne dans la rémunération des différents emplois de l'organisation (Milkovich et Newman, 2002; Thériault et Saint-Onge, 2006).

retrouve notamment l'articulation des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'entreprise¹⁶². C'est donc à partir de la transaction de répartition qui se construit que nous étudierons les effets potentiels sur la relation salariale en débutant par la transaction de marchandage.

Tout d'abord, à la deuxième étape du programme et à partir de l'analyse des emplois, les parties, par *argumentation* et *persuasion*, s'entendent sur le contenu de tous les emplois inclus dans le programme d'équité salariale. Ces informations, généralement formalisées dans une description d'emploi également discutée et établie, sont normalement les mêmes que celles utilisées lors de l'affichage dans la procédure d'embauche. Cette entrée en emploi est notamment standardisée par une procédure d'embauche¹⁶³ qui débute par un affichage où le sommaire de l'emploi, les principales tâches, les exigences, les compétences et les habiletés spécifiques sont signifiés (Dolan, Saba *et al.* : 2008). L'embauche et l'analyse des emplois de la deuxième étape du programme sont donc deux processus qui sont fonctionnellement liés, réciproques et corrélatifs; ce qui veut dire qu'un changement chez l'un provoquera un changement chez l'autre. Ainsi, le comité pourrait avoir pour effet, si telle est la volonté des parties, de produire des *règles opérantes de conduite* en ce qui concerne la transaction de marchandage salariale. De la sorte, il se trouverait à redéfinir d'autres conditions de transfert des droits de propriété. Il n'agit pas directement sur la transaction de marchandage, mais il contribuerait à résoudre un conflit d'uniformité que l'on retrouve dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans cette même deuxième étape, c'est le résultat de l'organisation du travail, c'est-à-dire les tâches divisées et réparties dans les différents emplois, qui sert de matières premières à l'évaluation. Toutefois, le caractère inévitablement incomplet du contrôle de l'*action collective* dans les transactions de direction, où l'on observe toujours des "vides", c'est-à-dire des lieux non formalisés ou des zones obscures situées aux frontières des règles

¹⁶² Voir à cet égard la section 2.2.3.1 "L'entreprise comme *institution* et comme *going concern*".

¹⁶³ Pour être plus juste, ce processus entier en gestion des ressources humaines est appelé la dotation et comprend : 1) le recrutement qui consiste pour l'organisation à avoir une banque de candidature; 2) la sélection qui est l'embauche proprement dite, et finalement 3) l'accueil ou la socialisation qui est l'intégration dans son nouvel emploi du candidat maintenant personne salariée (Dolan, Saba, *et al.* 2008).

opérantes de conduite organisée, révèle des espaces d'autonomie dans lesquels les employés, cadres y compris, peuvent déployer une résistance à la *subordination* hiérarchique formelle (Gislain, 2003a : 43). Cela peut occasionner des conflits de reconnaissance. Ainsi, la transaction de répartition qu'impliquent les travaux en comité aurait pour effet de régulariser les situations de transaction impliquées dans l'organisation du travail. Les activités du comité peuvent révéler l'incomplétude du contrôle de l'action collective, l'organisation du travail n'étant pas toujours entièrement formalisée¹⁶⁴. Les conflits naissent par exemple lorsque l'action individuelle d'une personne salariée déroge de ce qui est exigé pour en faire plus. Il se peut aussi que la personne en fasse plus à la suite d'une demande de son supérieur compte tenu de ses compétences. Ce dernier pourrait demander des tâches supplémentaires non prévues à un emploi qu'une personne salariée exécutera et cherchera à faire reconnaître. Selon la définition de la transaction de direction, c'est une relation de *subordination* du *supérieur* à un *inférieur* et de contrôle de l'action individuelle. Nous sommes dans un rapport de *commande* et d'*obéissance*. Or, ces circonstances, ces conditions de *production* ne sont pas toujours et nécessairement reconnues pécuniairement par l'organisation. Il y a également le cas d'une personne salariée qui en ferait moins que requis, ce qui peut occasionner une sanction *éthique* et même *économique* de mutation ou, dans les cas extrêmes, de congédiement.

Les situations mentionnées sont des exemples de conflits de reconnaissance et de non-reconnaissance pour lesquels le comité doit trancher et dire ponctuellement la règle afin d'évaluer les tâches réellement accomplies pour estimer les écarts salariaux. Durant la transaction de répartition en comité, il peut arriver que le supérieur immédiat, le *donneur d'ordres*, qui ne fait pas partie du comité, vienne donner son avis et des informations supplémentaires pour aider le comité à prendre sa décision compte tenu de la relation de *subordination* du *supérieur* à un *inférieur*. Il agit ainsi comme figure d'*autorité* et d'*expertise* reconnue pour dire la règle ou comme *personnalité autorisée*, qui, en raison de sa légitimité due à son expertise et à son rang, peut dire la règle. Cependant, ce gestionnaire joue un rôle contextuel et circonstanciel puisque la relation hiérarchique est inexistante

¹⁶⁴ Voir la note de bas de page 126.

dans la transaction de répartition du comité étant donné que le statut légal n'a pas d'incidence sur la relation. Il y a aussi des situations où c'est la personne salariée elle-même qui est sollicitée. Cela nous indique qu'il y a tout de même mobilisation de parties prenantes de l'organisation qui entourent la négociation en comité.

Les décisions permanentes concernant la résolution de ces conflits de reconnaissance et d'organisation du travail appartiennent aux parties responsables des conditions de travail. La formalisation des tâches réellement accomplies et la prévention de certains empiètements qui seraient dommageables à l'*efficacité* d'ensemble et qui pourraient provoquer des conflits à gérer concernent les instances souveraines de l'organisation. Ce n'est pas concrètement la responsabilité du comité. Ce dernier jouera cependant un rôle ponctuel d'instance d'*autorisation* par les décisions qu'il devra prendre concernant le contenu réel et officiel de chacun des emplois afin d'en établir la valeur. Il agira ainsi sur les contenus nouveaux et/ou conflictuels de façon momentanée pour les besoins de réalisation du programme. Cependant, il appartient aux parties responsables des conditions de travail de préserver le caractère raisonnable de la relation de *subordination*. Le comité, dans ce contexte, pourrait être producteur de règles liées à l'organisation du travail sous réserve de la volonté des parties.

À la troisième étape du programme et par la procédure d'évaluation, c'est l'apport spécifique des emplois à l'entreprise qui est reconnu à des degrés variables. C'est ainsi que les parties au comité procèdent à une hiérarchisation des emplois, c'est-à-dire à l'établissement de la plus grande contribution estimée à la moins importante, permettant ainsi de déterminer les paliers de rémunération offerts¹⁶⁵. Dit autrement, la rémunération est notamment établie¹⁶⁶ selon les niveaux de contribution appréciée des emplois à l'atteinte des objectifs de l'organisation (CES, 2001; Thériault et Saint-Onge, 2006). La logique

¹⁶⁵ Rappelons qu'en équité salariale, on ne s'intéresse qu'aux redressements salariaux des CEPF. Or, cet exercice permettrait également de réaliser l'équité interne en incluant les emplois non évalués lors de l'équité salariale.

¹⁶⁶ Dans l'établissement de la rémunération, il peut aussi y avoir la prise en compte des caractéristiques individuelles (rendement, expérience, compétence, etc.), des inconvénients liés à la fonction versés sous forme de prime, des préjudices versés sous forme d'indemnité, etc.

sous-jacente à l'équité salariale et les *bénéfices* de la transaction de répartition en comité ont justement pour effet de mieux démontrer la contribution des emplois féminins aux objectifs de l'organisation par une meilleure reconnaissance des caractéristiques qui y sont associées. Les nouvelles règles élaborées par le comité pourraient avoir pour effet de modifier la hiérarchie des salaires, ce qui pourrait conduire potentiellement à une mise à jour ou à la mise en place d'une nouvelle structure de rémunération¹⁶⁷ qui serait ultérieurement négociée. C'est ainsi que la transaction de répartition en comité pourrait avoir des répercussions sur la transaction de répartition de la relation salariale si les parties formalisent *a posteriori* l'exercice par l'adoption d'une nouvelle structure salariale basée, en partie du moins, sur le principe d'équité interne dans le cadre du maintien de l'équité salariale ou de la politique de rémunération.

De la sorte, la transformation qu'impliquent les travaux pourrait toucher aux transactions qui existaient auparavant dans l'entreprise. L'équité salariale pourrait avoir un effet direct sur la gestion de la rémunération de l'entreprise dans la mesure où elle modifierait les règles de répartition des salaires. Dans ce contexte, c'est l'entreprise *souveraine*, la *gouvernance* organisationnelle assumée par les figures d'autorités patronales et syndicales et leurs pouvoirs de dire la règle qui décidera de formaliser la situation, de sécuriser les anticipations et de mieux répartir les salaires en ajustant la structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale. Cela aurait pour effet de modeler les *bénéfices* en fonction de la révision des *charges*, c'est-à-dire une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins aux objectifs de l'organisation, bref, d'une logique exempte de discrimination salariale.

Enfin, nous avons amplement fait mention des transactions d'autorité qui émanent du pouvoir politique, juridique et administratif. Ce serait un autre niveau d'analyse que nous n'étudierons pas en détails ici. Nous n'avons non plus analysé l'influence des syndicats locaux et nationaux sur le comité, qui est certes un élément de l'environnement à considérer.

¹⁶⁷ Cette conséquence avait d'ailleurs déjà été évoquée (Chicha, 1996 ; Gunderson et Lanoie, 2002 ; GTFES, 2004 ; Ministère du travail, 2006).

Pour conclure, les différentes considérations apportées dans la section 2.3.3.2 nous ont conduits à proposer une formule transactionnelle pour le comité. Voici la dernière hypothèse qui complète cette formule :

HYPOTHÈSE 3 : La transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise. Selon la volonté des parties syndicales et patronales responsables des conditions de travail, la contribution du comité dans la détermination des règles salariales pourrait s'étendre au-delà de l'exercice d'équité salariale, c'est-à-dire influencer la procédure d'embauche, l'organisation du travail et la structure salariale de l'entreprise ainsi que la gestion de sa rémunération.

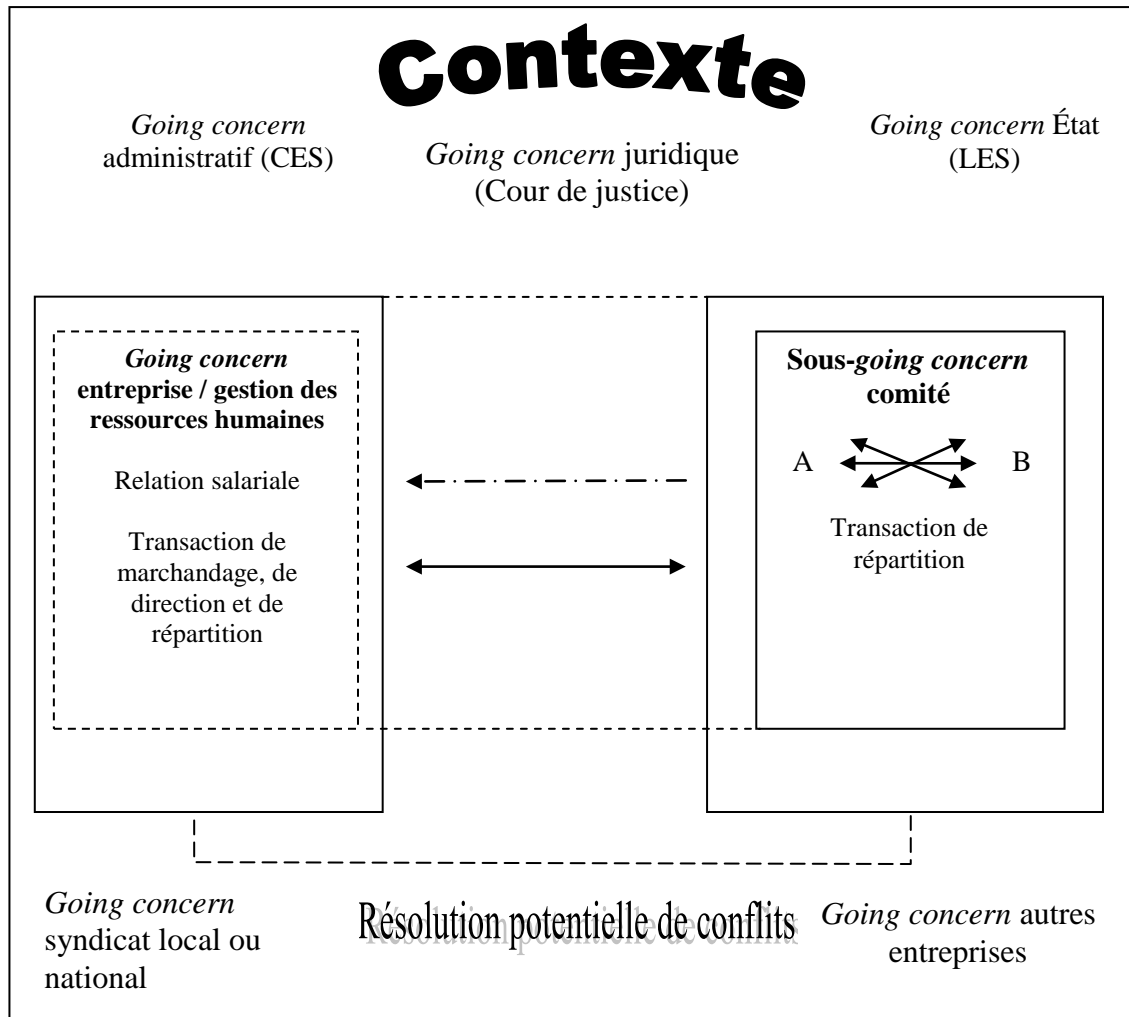
2.4 La construction théorique du comité

À partir des éléments que nous venons d'identifier, nous pouvons maintenant résumer comment le comité est théorisé en termes commonsiens. Cela est illustré à la figure 1. Il y a tout d'abord le sous-*going concern* comité, à droite de l'illustration, qui se situe au cœur de notre démarche. Les flèches entre les points A et B expriment les interactions entre les parties, c'est-à-dire les comportements de négociation qui contribuent à la détermination des nouvelles règles concernant le redressement des salaires des emplois féminins. Les lignes pointillées qui relient le comité à l'entreprise montrent que le comité agit à l'intérieur de la *souveraineté* organisationnelle et le carré pointillé à l'intérieur du carré plein, qui représente le *going concern* entreprise/ressources humaines, traduit l'emboîtement du comité au sein même de l'entreprise et du contexte. Le comité est sous contrôle de l'action collective des *instances souveraines* de l'entreprise, les autorisations provenant de l'extérieur. C'est l'organisation qui fournit la matière première à l'établissement du programme d'équité salariale. En retour, il y a des interactions entre des parties du comité et des parties prenantes de l'entreprise. Le comité aurait des effets attendus et potentiels sur la relation salariale, d'où la flèche pointillée entre le *going concern* comité et le *going*

concern entreprise. Ainsi, le programme d'équité salariale pourrait avoir pour conséquence de corriger certains conflits liés à des pratiques organisationnelles. La transformation associée à l'équité salariale peut être importante au point de se diffuser à d'autres situations de transactions. Enfin, sur le plan de "l'environnement", ce sont des transactions d'*autorité* qui ont le pouvoir de dire la règle. Elles sont représentées par le *going concern* État (la LES), le *going concern* administratif (la CES) et le *going concern* juridique (les différentes cours de justice). Dans le schéma d'analyse que nous avons proposé, nous y retrouvons une représentation triadique des travaux en comité similaire à celle qui a cours dans la conception traditionnelle des relations de travail qu'est l'État, le patronat et le syndicat (Barbash, 1984 ; Boivin, 1987). Chacun des éléments y est interrelié pour constituer les *relations* de travail¹⁶⁸. Enfin, il ne faut sous-estimer les autres *concerns* productifs que sont les entreprises de comparaison.

¹⁶⁸ Il est d'ailleurs pertinent de prendre connaissance de la définition qui est donnée par Jean Boivin pour s'apercevoir de toute l'ascendance commonsienne. Reprenons cette définition. Comme processus d'établissement de règles, les relations de travail font référence, selon Boivin (1987: 186), à un ensemble de rapports, c'est-à-dire à un tout complexe d'accords, de coutumes, de pratiques, de règles et d'usages que les parties acceptent comme mode opératoire et que le législateur encadre.

Figure 1 : La construction théorique du comité



Reprenons notre question et nos trois (3) hypothèses de recherche. Ainsi, 1) quelle est la nature des interactions à l'œuvre au sein du comité et plus particulièrement le type de négociation - conflictuelle ou coopérative - qui s'y déploie dans la prise de décision concernant les étapes du programme d'équité salariale dont le comité est responsable ? 2) Quelle est la portée des interactions avec les autres constituantes ou unités de l'entreprise ? S'agit-il de simples discussions, d'interactions ou de décisions concernant les pratiques de dotation, d'organisation du travail et de gestion de la rémunération ? La réalisation du programme d'équité salariale par le comité implique-t-elle de nouvelles pratiques et règles en matière de détermination des salaires dans l'entreprise ? 3) Enfin, quelle est la nature des interactions du comité avec son environnement élargi ?

H₁ : Les interactions du comité :

La dynamique qui caractérise les travaux du comité d'équité salariale peut être conceptualisée comme différents niveaux d'interactions que sont les relations : 1) entre les parties impliquées en comité ; 2) entre les parties et l'organisation sans oublier les parties prenantes comme les supérieurs immédiats et les personnes salariées ; 3) ainsi qu'entre les parties du comité et l'environnement par lequel et avec lequel se réalisent les travaux.

H₂ : Le mode "transactionnel" du comité est fondé sur une négociation qui se caractérise par un processus de résolution de problème dont les comportements sont davantage liés au réfrènement.

H₃ : Les effets de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise :

La transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise. Selon la volonté des parties syndicales et patronales responsables des conditions de travail, la contribution du comité dans la détermination des règles salariales pourrait s'étendre au-delà de l'exercice d'équité salariale, c'est-à-dire influencer la procédure d'embauche (la transaction de marchandage de la relation salariale), l'organisation du travail (la transaction de direction de la relation salariale) et la structure salariale de l'entreprise ainsi que la gestion de sa rémunération (la transaction de répartition de la relation salariale).

Conclusion

Nous avons exposé différentes théories de l'action pour tenter de montrer que la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons est plus appropriée pour analyser adéquatement la complexité du comité d'équité salariale, notamment les niveaux d'interactions. Dans un premier temps, notre attention a été portée sur la dimension transactionniste de la théorie commonsienne pour montrer que le comité renvoie à une

succession d'interactions, c'est-à-dire une série d'accords obtenus par la communication. Nous avons par la suite abordé les notions d'institution et de *going concern*, lesquels concepts nous ont permis de proposer les différents niveaux d'interaction : le comité avec l'entreprise et l'entreprise avec l'environnement. Ainsi, le sous-*going concern* comité serait plus ou moins sous le contrôle de l'entité organisationnelle puisque les figures d'autorité qui autorisent les résultats sont extérieures au comité. Quant au *going concern* entreprise, il est soumis à l'autorité publique qui se retrouve au niveau des *concerns* politique publique, administratif et judiciaire ; ses décisions pouvant toujours faire l'objet de révision. Les trois niveaux d'interactions qui composeraient les travaux en comité sont les interactions à l'intérieur du comité, les interactions du comité avec l'entreprise et l'environnement. Dans la troisième partie, l'action du comité, pour sa contribution à la détermination de nouvelles règles salariales, est qualifiée de transaction de répartition. La négociation qui y a cours, prend davantage la forme d'un processus de résolution de problème. En ce qui concerne les interactions avec l'entreprise, le comité aura certains impacts attendus et potentiels, ce qui le conforte, le cas échéant, dans une situation de producteur de règles pour la relation salariale.

Chapitre 3

La méthode et certaines réflexions méthodologiques

Introduction

Nous croyons que la pertinence de notre démarche découle notamment du fait qu'il n'y a à notre connaissance aucune étude qui porte sur l'observation des travaux en comité de l'intérieur. Des recherches précédentes ont démontré la difficulté de pénétrer les entreprises sur des questions touchant la discrimination et l'équité salariale (Cloutier, 2003, Déom et Mercier, 1992). L'opportunité d'observer un phénomène autrefois difficilement accessible relève en soi d'une avancée scientifique. Cette possibilité d'examiner un cas particulier qui était auparavant considéré comme difficilement accessible est l'un des critères de sélection permettant de se concentrer sur un cas unique (Foote White, 1984). Nous en avons trois qui répondent à ce critère. Il n'y a pas non plus d'études empiriques basées sur le procédé méthodologique abductif de causalité circulaire, qui est celui que nous avons retenu, pour le traitement et l'analyse des travaux en comité d'équité salariale. Nous sommes conscients que notre démarche se situe à la marge de ce qui se fait généralement dans l'étude de notre objet. Cependant, nous pensons que c'est aussi ce qui en fait son originalité. Dans ce chapitre, nous devons donc démontrer, avec un souci particulier de clarté et de cohérence, le cheminement et l'opérationnalisation de cette méthode appliquée à notre objet d'étude.

Nous cherchons à comprendre le réel et à en rendre compte tel qu'il se manifeste devant nous en observant les interrelations entre intervenants, afin de pouvoir les décrire et les expliquer le plus adéquatement possible en ayant recours aux concepts commonsiens. Le cadre théorique "institutionnaliste pragmatiste", dont nous préciserons certaines caractéristiques en termes de méthode, entraîne l'utilisation d'un processus de production des connaissances axé sur l'activité humaine et l'expérimentation. En cohérence avec ce corollaire, notre intention était justement de vivre la connaissance pour la juger, faire l'expérience de la situation pour la décoder, de l'expérimenter pour la rapporter. Pour ce

faire, notre objet n'est pas traité "de l'extérieur", nous sommes l'instrument de cueillette. Ainsi, nous nous insérons dans l'expérience, ce qui est considéré comme la seule façon « où peut s'établir une connexion entre le discours et la réalité » (Bazzoli, 2000a : 69-70). Nous suivons en cela les enseignements de Dewey (1967 : 193) pour qui la production de connaissances ne doit pas être empreinte d'une réceptivité passive et attentiste où le chercheur est « à la merci du flux accidentel des objets qui se présentent ». Nous n'utilisons pas non plus d'opération numérique. Notre démarche découle d'une analyse qualitative des données où des mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots (Mucchielli, 1996 : 196).

La dimension évolutive des phénomènes, comprise dans la perspective commonsienne, contraint à une observation qui s'inscrit dans la durée. Nous savons par expérience que la réalisation d'un programme d'équité salariale se prolonge dans le temps. Nous devons à ce titre suivre sa progression pour mieux comprendre le processus de sa réalisation en comité, car nous pensons qu'il est difficile de saisir un phénomène dans sa complexité et son déploiement par des mesures ponctuelles et entièrement dépendantes des réponses données par les intervenants. Nous accompagnons donc les membres du comité pendant la réalisation des travaux et ce, sur une période suffisamment longue pour nous permettre d'en caractériser l'exercice. Nos observations se sont échelonnées sur environ une année.

Nous commençons ce chapitre par l'illustration du schéma général où les étapes de notre démarche seront abordées lors des différentes séquences du protocole de recherche. Auparavant, nous établissons la portée générale des recherches qualitatives dans lesquelles s'inscrit notre démarche, en plus d'y greffer certains éléments de la théorie pragmatiste de la connaissance. À la section 3.2, nous présentons le début du protocole qui s'articule autour d'hypothèses de départ (H_0), lesquelles ont été présentées au dernier chapitre. Nous poursuivons par notre méthodologie empirique d'étude de cas en traitant également de l'intégration, de l'accès et de la préparation au terrain (R_0). Suivra à la section 3.3, une discussion concernant la description des outils de cueillette qui permet de comprendre comment le chercheur s'est ordonné pour acquérir son matériel empirique. Ensuite, à la section 3.4, nous expliquons concrètement notre processus de collecte et de traitement des

données à partir des terrains (R₁), notre phase d'expérimentation et de construction des hypothèses (H₁) qui prendront forme (R₁) à la suite des observations répétées du chercheur (R₂, R₃, R₄...). Il est évidemment question d'analyse étant donné que c'est un processus inséparable de la cueillette. La section 3.5 permet la présentation des critères de validité usuellement utilisés et du processus de validation du travail du chercheur (H_n). Toutes ces phases sont enrichies de démonstrations issues de l'expérience d'enquête. Nous poursuivons à la section 3.6 par la narration, pour conclure sur la rédaction de résultats et la présentation des données à la section 3.7.

3.1 La recherche qualitative

La recherche qualitative désigne toute recherche empirique qui répond aux caractéristiques suivantes : « 1) la recherche est conçue en grande partie dans une optique compréhensive, 2) elle aborde son objet d'étude de manière ouverte et assez large, 3) elle inclut une cueillette de données effectuée au moyen de méthodes qualitatives, c'est-à-dire n'impliquant, à la saisie, aucune quantification, voire aucun traitement [...], 4) elle donne lieu à une analyse qualitative des données où les mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots, sans qu'il y ait passage par une opération numérique, et 5) elle débouche sur un récit ou une théorie (et non une démonstration) » (Mucchielli, 1996 : 196). Ainsi, nous allons voir que notre démarche s'inscrit réellement dans un contexte de recherche qualitative.

Certains auteurs observent un renouveau des méthodes qualitatives en management (Sutton, 1997) et en relations industrielles (Kitay et Callus, 1998). Dans ces disciplines des sciences sociales, cette recrudescence résulte, selon Anne Laperrière (1997a : 366), des critiques sur l'absence d'ancrage dans le réel de théories qui sont livrées à la spéculation. Or, « la juste compréhension des phénomènes sociaux ne peut faire abstraction du contexte dans lequel ils s'inscrivent » (*ibid.* : 372). À la manière de Dewey et de Mead, les objets étudiés n'ont de sens que s'ils sont considérés en regard de l'environnement dans lequel ils se produisent.

« Les conditions contextuelles d'un événement, d'une organisation ou d'un phénomène sont cruciales pour qu'il apparaisse ou qu'il existe, et qu'il le fasse sous telle forme particulière » (Becker, 2002 : 101). L'analyse des objets et de la réalité sociale est complexe en raison de la multiplicité des interactions qui s'y trouvent, de la profusion des différents objets singuliers et diversifiés. La complexité ne tient pas qu'au nombre élevé de phénomènes, mais plutôt aux possibilités de combinaisons et d'interactions que l'on cherche à démontrer. Les concepts comme les individus sont relationnels. Ils n'ont de sens que s'ils sont mis en relation avec d'autres (Bazzoli, 2000a : 69 ; Becker, 2002 : 214). Au lieu de circonscrire dès le départ la réalité par des critères précis, les chercheurs qualitatifs ont cherché à adopter des méthodes qui permettaient de « s'immerger d'emblée dans les contextes "naturels" où se produisent les phénomènes » (Laperrière, 1997a : 372). Ces « situations naturelles¹⁶⁹ » doivent être assez larges pour pouvoir créer du sens et assez circonscrites pour permettre une analyse en profondeur.

En raison du caractère évolutif, on ne saurait trop s'étendre sur les dimensions partielles des résultats et des théories qui sont appliquées aux situations. Disons que dans la théorie pragmatiste de la connaissance, l'apprentissage et la connaissance sont sans cesse reconstruits¹⁷⁰, « reconstruction continue de l'expérience de l'enfant et de l'adulte, de l'école et de la société » (Deledalle¹⁷¹ 1995 : 128). « L'expérience y apparaît à la fois totale et situationnelle, ni individuelle et objective, mais sociale et historique » (*ibid.*¹⁷² : 139). Le sujet et l'objet sont des abstractions; ce qui est réel, c'est le processus continu de l'expérience¹⁷³ (Dewey, 1967 : 26). La solution d'une enquête particulière n'offre pas de garantie de pérennité, dans le sens où la conclusion établie serait définitive. La connaissance est une affaire progressive, aucune n'est assez fermement incontestable pour n'avoir pas à être soumise à une enquête ultérieure, surtout en ce qui concerne le comportement humain. « L'ordre du monde n'est jamais donné, [il] est toujours nouveau et

¹⁶⁹ Le lecteur aura compris que ce n'est pas dans le sens de la recherche de lois « naturelles ».

¹⁷⁰ *Le learning by doing* de Dewey (1967).

¹⁷¹ Voir à ce sujet DEWEY, J., 1916, *Democracy and Education*, the Macmillan Company, New York.

¹⁷² Tiré de DEWEY, J., 1925, *Experience and Nature*. Open Court, Chicago, 1929 (Revised): London: George Allen & Unwin.

¹⁷³ La démocratie est le système politique idéal pour Dewey puisqu'il est la reconstruction continue de l'expérience (Deledalle, 1995 : 27).

toujours en cours de reconstruction, [...] la vérité de toute proposition est toujours provisoire » (Deledalle, 1995 : 90). Dans ce monde fait d'indétermination, nous sommes cependant obligés de « découper » une portion de cette réalité pour en arriver à une certaine compréhension et ce, malgré le flux continu des phénomènes (Lincoln et Guba, 1985 : 152) et la dimension ininterrompue du temps. Le temps présent n'est pas représenté par le zéro. « Le temps avec Peirce est un *instant* de temps qui contient en lui-même le passé, le présent et le futur » (Commons, 1959 : 153). La durée est extensive, elle couvre les événements passés, présents et futurs (Dewey, 1967 : 305). Le présent n'est pas statique, il est toujours *temporairement* présent, provisoire, il est le futur immédiat.

Des chercheurs qualitatifs abordent l'objet par des processus itératifs d'essais et d'erreurs où la rigueur est davantage dans l'analyse qui guide et inspire le chercheur dans de nouvelles idées que dans la manipulation statistique des données à des fins de cause à effet (Sutton, 1997 : 99-100). Ainsi, les devis de recherche sont davantage ouverts, ce qui permet à des hypothèses, en plus de celles de départ, de se former au fur et à mesure de la recherche et de l'analyse. « Une structure est donc progressivement imposée aux données, à partir d'allers-retours entre les perspectives théoriques du chercheur et les observations empiriques. Ces allers-retours se poursuivent jusqu'à ce qu'aucune observation nouvelle ne vienne contredire l'analyse » (Laperrière, 1997a : 374). Nous faisons référence ici au principe de saturation des données de Glaser et Strauss (1967 : 61-71) où, à la suite « des applications successives, les données n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept » (Pires, 1997 : 156). En ajout à ce principe de saturation théorique, nous nous référons aussi et peut-être davantage à la *saturation empirique* ou de connaissance qui désigne le phénomène selon lequel des observations ou des entrevues supplémentaires n'apportent plus d'informations pertinentes ou supplémentaires pour justifier des investigations complémentaires. Cela donne une indication du moment où le chercheur doit arrêter sa collecte de données de façon à éviter de perdre de l'argent et du temps. L'auteur précise aussi que, d'un point de vue méthodologique, cela permet la généralisation des résultats à la population sondée (*ibid.* : 157).

Par ailleurs, il importe également de connaître l'enchaînement des faits, de découvrir que telle chose en avait amené une autre, pourquoi cette chose s'est produite, etc. Ce que l'on étudie est le résultat d'un récit, ce qui s'est produit avant a conduit à ceci, et ceci explique pourquoi nous en sommes là et c'est comme cela que c'est arrivé. On comprend ainsi mieux l'arrivée d'un phénomène en montrant les étapes du processus (Becker, 2002 : 108-9).

C'est aussi par le biais d'une implication prolongée qu'une recherche qualitative peut amener à comprendre et à saisir les fluctuations des phénomènes sociaux (Laperrière, 1997a : 376). Ainsi, le chercheur peut suivre le rythme et l'évolution d'un phénomène et éviter de tomber dans le piège qu'un fragment temporel, singulier et figé dans le temps, soit considéré comme représentatif, aussi bien sélectionné soit-il (*ibid.*). Également, une présence étendue rend possible la compréhension de la multiplicité des facteurs, des systèmes, des perspectives et des modes de régulation qui opèrent et structurent le monde observé.

Enfin, les valeurs de l'enquêteur font nécessairement partie du jugement et de la pratique de l'enquête. Dans ce cadre, « [l]es valeurs *ne sont pas* des contaminants de l'enquête ; [...] [elles] sont les normes nécessaires par lesquelles les choix sont faits dans le processus d'enquête » (Bush, 1993 : 90). Ainsi, « on trouve des jugements d'appréciation partout où l'objet subit un tel développement et une telle reconstruction qu'il finit par être un tout complet satisfaisant. [...] L'activité intellectuelle, la science a ses phases d'appréciation comme les beaux-arts » (Dewey, 1967 : 249-50). Commons affirme à ce propos que les chercheurs en sciences sociales « ne peuvent être désintéressés comme les chercheurs en sciences de la nature. Ils approuvent ou désapprouvent, tacitement ou ouvertement [les objets] qu'ils étudient » (Bazzoli et Dutraive, 2006a : 134 citant Commons, 1939 : 32). Le jugement donne en plus une direction à l'enquête scientifique (Bush, 1993 : 90).

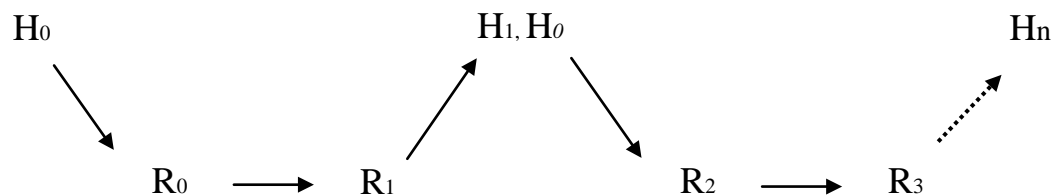
Notre démarche méthodologique s'oriente sur un procédé abductif, séquentiel et temporel. L'abduction est une méthode de circularité autocorrective entre déduction et induction qui rend possible l'expérimentation de nos hypothèses et la création de nouvelles, plus

pertinentes et conformes à l'expérience observée. L'illustration qui suit témoigne de notre protocole de recherche lié à notre démarche méthodologique. Ce protocole, en plus de rendre compte du système d'inférences des hypothèses avec le terrain, servira comme toile de fond de la démarche méthodologique suivie pour acquérir nos matériaux empiriques. C'est un protocole représentatif du cheminement parcouru qui intègre autant les étapes préparatoires à l'enquête, le processus de cueillette et d'analyse que la rédaction des résultats.

3.1.1 Notre protocole de recherche

Brièvement, dans l'illustration suivante, le H_0 représente les hypothèses de départ qui sont mises en relation avec la réalité (R_0). Le premier codage de la réalité permet d'amorcer le processus abductif toujours en construction (R_1). C'est par le biais de plusieurs itérations avec le réel (R_1 , R_2 , R_3 et ainsi de suite), que des hypothèses sont retenues, transformées, affinées ou construites (H_1 , H_2 ... H_n) jusqu'à la validation finale qui rendra possible la rédaction des résultats. En cours d'observation, nous pouvons également assister à l'émergence de nouvelles hypothèses (H_0) qui seront confirmées ou non à l'observation (H_n).

Figure 2 : Le protocole de recherche



3.2 Le début du protocole de recherche

Sommairement, la démarche d'enquête débute par une série d'hypothèses de travail¹⁷⁴ qui guideront l'observation des travaux du comité et permettront de mettre à l'épreuve des idées formulées de façon à résoudre un problème et à transformer une « situation indéterminée en une situation déterminée » Dewey (1967 : 52) (Ho à Hn).

3.2.1 L'unité d'analyse et les hypothèses de départ

L'unité d'analyse est le comité d'équité salariale. Cependant, la spécification de ces frontières «artificielles» ne doit pas constituer un frein à l'investigation. Nous ne pourrions, avec ces restrictions, saisir les relations du comité avec son environnement (Dewey, 1967 ; Renault, 2006 ; Kitay et Callus, 1998 : 105). Les frontières évoluent de toute façon au gré de l'investigation (Fetterman, 1998 : 27). Le lecteur ne sera donc pas surpris que notre regard ne puisse évidemment se limiter aux travaux d'équité salariale en comité même si ces derniers sont notre objet de recherche compte tenu des interrelations évoquées au chapitre 2. Les membres du comité et les intervenants-clés¹⁷⁵ sont nos interlocuteurs privilégiés quoique d'autres y sont inclus, notamment les supérieurs immédiats et les personnes salariées qui ont aussi été observées.

Le protocole s'articule dans un premier temps autour d'une *intention*, c'est-à-dire une série d'hypothèses¹⁷⁶, définies comme des "hypothèses habituelles" issues d'expériences personnelles, c'est-à-dire de nos présupposés sur l'exercice. Le chercheur ne peut et ne doit faire abstraction de son passé ; ces hypothèses découlent de ses connaissances précédentes

¹⁷⁴ Ce sont nos hypothèses de recherche reprises à la fin du chapitre 2 qui sont nos hypothèses de travail. Ces dernières sont mises à l'épreuve dans les trois cas sélectionnés. Nous aurons l'occasion d'y revenir

¹⁷⁵ Nous y reviendrons.

¹⁷⁶ En recherche qualitative, on parle davantage de propositions (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 95). Nous utiliserons quand même le terme *hypothèse* en référence aux travaux de Peirce (1878) et de Dewey (1967).

et de ses intuitions théoriques, sans négliger l'apport important des recherches et travaux antérieurs (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 95 ; Huberman et Miles, 1991 : 241)¹⁷⁷. Il faut se rappeler qu'en recherche qualitative, les hypothèses proviennent non seulement de la connaissance théorique, mais aussi de la sensibilité du chercheur aux données recueillies et de sa connaissance intime du milieu qu'il étudie. Ces hypothèses portent sur ce à quoi on pourrait s'attendre dans la situation de transaction en comité d'équité salariale. Elles ne sont qu'un point de départ et non nécessairement une arrivée. Cette pensée des faits caractérisera analytiquement la structure et le contenu idéal-type. Ces hypothèses seront mises en relation avec la réalité pour en confirmer ou en infirmer la validité. Chacune de celles-ci orientera l'attention du chercheur sur certaines dimensions à observer.

Avant de rendre compte de la préparation et de l'accès au terrain, il nous paraît opportun d'introduire l'étude de cas comme choix de méthodologie empirique.

3.2.2 La méthodologie empirique : l'étude de cas

L'étude de cas est largement utilisée par les chercheurs en relations industrielles. Sa popularité est favorisée par le caractère multidisciplinaire des relations industrielles (Kitay et Callus, 1998). Commons fut l'un des grands instigateurs de cette méthode dans la discipline et l'a utilisée durant toute sa carrière Gislain, 2003a : 26, 38 ; Ramstad, 1986 : 1088). Elle est dans ce cadre largement compatible avec une théorie pragmatiste de la connaissance. « [L]'idée d'une connaissance toujours limitée par sa situation sociale et spatio-temporelle et perpétuellement perfectible et falsifiable fait de l'étude de cas une stratégie d'enquête tout à fait adéquate. Le chercheur, portant son regard sur une situation spécifique, peut ainsi générer des résultats riches et susceptibles de poser les bases d'enquêtes ultérieures prenant ceux-ci pour point de départ » (Bilodeau, 2008 : 105-6). Enfin, nous croyons aussi important d'outrepasser les mythes selon lequel l'étude de cas ne

¹⁷⁷ Voir à cet égard le chapitre 1 sur l'état des connaissances et les hypothèses qui en découlent au chapitre 2.

serait utile que pour l'investigation préliminaire préparatoire à une plus vaste enquête (Flyvbjerg, 2004 : 420).

L'étude de cas se définirait comme une enquête empirique qui permet d'investiguer un phénomène contemporain dans un contexte de vie réel, où les frontières entre le phénomène observé et le contexte ne sont pas claires et pour laquelle des sources multiples sont utilisées (Yin, 1984 : 23). L'étude de cas se révèle avantageuse pour comprendre les phénomènes sociaux complexes (*ibid.* : 14), notamment les relations de pouvoir, les processus et les interactions sociales. Les raisons majeures qui poussent un chercheur à entreprendre une étude de cas résident dans la nécessité d'appréhender les interactions entre un objet et son environnement (Kitay et Callus, 1998 : 104). Selon Jacques Hamel (1997 : 34), suivant la tradition de George H. Mead et la philosophie pragmatiste de Dewey, « la vie sociale, définie comme un processus ou un mouvement, ne peut être saisie qu'à condition de s'y insérer et de comprendre les significations qui lui sont attribuées par ses propres acteurs ». La proximité avec la réalité que permet l'étude de cas est, selon Bent Flyvbjerg (2004 : 422, 429), un préalable pour faire avancer la compréhension.

Malgré l'étiquette descriptive communément associée à l'étude de cas, la validation théorique peut aussi s'y appliquer (Flyvbjerg, 2004 ; Hamel, 1997). L'étude de cas, comme toute autre étude, est sujette à ce que l'on vérifie la valeur opératoire des catégories formulées et des procédés pour lesquels elle s'articule.

Quant au nombre de cas à l'étude, il dépend des objectifs du chercheur, du temps et des ressources mises à sa disposition. Il n'y a pas consensus autour des avantages que peut apporter l'étude de cas multiples. Kitay et Callus, (1998 : 107) allèguent que c'est pour des raisons de fiabilité que l'on choisit plusieurs cas afin de s'assurer notamment que les résultats ne soient représentatifs que d'un cas atypique. D'autres recherchent au contraire ces cas marginaux afin « d'explorer en extension les potentialités d'une situation et d'en faire ressortir les déterminants essentiels car pour eux, la notion d'accidentel n'est pas pertinente en qualitatif » (Laperrière, 1997a : 382).

Voyons ce qu'en pense Yin (1984 : 42-53). Pour ce dernier, on peut choisir un seul cas considérant que celui-ci remplit toutes les conditions pour mettre à l'épreuve une théorie. Il ne sert donc à rien de vouloir en investiguer d'autres. L'autre possibilité, c'est que le choix s'impose de lui-même comme le cas à enquêter. On retrouve ces situations en psychologie clinique où un désordre rare chez un patient doit être investigué ou en contexte organisationnel lorsqu'une crise ou un accident survient et qu'on veut apprendre de la situation pour la prévenir. La troisième raison, c'est « l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène qui était auparavant inaccessible à l'investigation scientifique », telle l'étude de cas désormais célèbre de William Foote White (1973¹⁷⁸), *Street Corner Society* (*ibid.* : 42). Évidemment, le choix d'un seul cas requiert une étude davantage méticuleuse et plus en profondeur. Sans élaborer davantage, il est possible d'avoir également un seul cas, mais plusieurs unités d'analyse, considérant la nature holistique des phénomènes.

Quant au choix de cas multiple que nous avons fait, il offre des résultats plus convaincants et robustes. En effet, « [s]i un résultat se vérifie dans un contexte et, étant donné son profil, se vérifie également dans un contexte comparable [...], le résultat est plus robuste » que dans une étude sur un seul site (Huberman et Miles, 2003 : 62). L'examen de cas différents renforce la validité des résultats. En écartant la logique de l'échantillonnage statistique et représentatif attribuable au quantitatif, le choix de plusieurs cas comporte l'immense avantage de permettre de reproduire potentiellement les mêmes résultats dans des contextes différents. Il faut préciser que la généralisation d'un cas à l'autre se fait sur la base de la correspondance à la théorie sous-jacente, non par rapport, nous le rappelons, à un univers statistique (*ibid.*). Le design de recherche et l'appréhension du terrain doivent évidemment demeurer les mêmes pour les cas observés. Ce sont notamment les mêmes concepts et hypothèses initiales qui ont servi à notre investigation. Aussi, la reconduction de la même procédure dans plusieurs cas augmente la pertinence analytique et opérationnelle du cadre théorique et méthodologique utilisé.

¹⁷⁸ L'édition originale date de 1943.

Notre intention est de démontrer que, dans diverses expériences, on peut retrouver des résultats similaires et transversaux qui seraient généralisables, tout en étant conscient du caractère transitoire des conclusions. Il est d'ailleurs fort probable que des similitudes et des convergences entre les cas étudiés se révèlent compte tenu notamment de la méthodologie de réalisation prescrite et des coutumes qui sont associées à la réalisation de l'équité salariale. La comparaison des cas rend possible la convergence des conclusions. Notre décision de choisir trois cas a été notamment prise dans cette perspective.

Les échantillons qualitatifs tendent à être davantage orientés plutôt qu'aléatoires (Huberman et Miles, 2003 : 58). Dans un premier temps, les cas ont été sélectionnés parce qu'ils sont représentatifs des caractéristiques de la population à l'étude (Kitay et Callus, 1998 :106). Nous cherchions des entreprises syndiquées de 100 personnes salariées et plus qui devaient former un comité d'équité salariale et qui étaient évidemment en démarche de réalisation. Les entreprises ciblées étaient des entreprises pour lesquelles nous avions des contacts¹⁷⁹ compte tenu de la difficulté, nous le répétons, de pénétrer les organisations et encore plus les comités d'équité salariale (Cloutier, 2003, Déom et Mercier, 1992). Nos choix étaient aussi tributaires des possibilités d'observation. D'une part, nous étions totalement dépendant des opportunités qui nous étaient offertes par nos contacts et, d'autre part, notre sélection devait se faire parmi les entreprises qui étaient encore en exercice d'équité salariale¹⁸⁰.

Notre premier critère de sélection de l'échantillon, ce que Huberman et Miles (2003 : 60) appellent un *échantillon à critères*, fut l'ambition d'observer la totalité des travaux et ainsi de pouvoir prendre en compte dans l'analyse l'ensemble du processus. Le cas A fut spécifiquement choisi puisqu'il permettait d'observer la presque totalité des travaux, le comité venait à peu près de débiter. Un autre cas sélectionné répondait à ce critère. Cependant, malgré le fait que nous ayons eu l'accord de deux représentants syndicaux, l'employeur s'est conduit de manière à nous faire comprendre qu'il n'était

¹⁷⁹ Nous allons y revenir.

¹⁸⁰ Nous nous référons aux organisations visées par le jugement du chapitre IX – quelque 120 entreprises – et les 5 municipalités issues des fusions municipales.

vraisemblablement pas intéressé à ce qu'un chercheur vienne les observer. Le cas B, celui des cols bleus municipaux, était désigné pour observer les comportements d'un syndicat majoritairement masculin. Ce choix répond à l'échantillonnage par *représentativité théorique* ; la théorie est préspecifiée c'est-à-dire que le choix des répondants et des interactions est lié à un questionnement conceptuel (*ibid.* : 59,62) relié au comportement d'employés masculins dans une démarche d'équité salariale. Pour le cas C, nous avons la chance d'observer un comité de maintien auquel l'organisation s'était elle-même assujettie. La sélection d'un cas peut aboutir à la recommandation d'autres cas (*ibid.* : 58). Ainsi, le cas C fut sélectionné à partir de sa *réputation*, c'est-à-dire après recommandation d'un informateur-clé (*ibid.* : 61) du cas B. Il est utile de rappeler que les spécificités de l'échantillonnage et les différences entre les cas n'empêchent pas de faire des comparaisons. Ils pourraient même ainsi renforcer la validité des catégories conceptuelles et la prégnance des résultats. Enfin, dans la sélection, il ne faut non plus oublier les problèmes pratiques. Le temps imparti à l'enquête est limité¹⁸¹ et l'accès aux acteurs et aux événements est circonscrit aux moments spécifiques (*ibid.* : 65) où le comité se réunissait pour réaliser l'équité salariale.

3.2.3 La préparation du terrain

En étude de cas, les projets ne sont pas routiniers, tel un assistant de laboratoire qui sait à quelle heure précise il doit prendre une mesure (*ibid.* : 56). Nous sommes largement à la merci des événements et des acteurs. Le chercheur doit conséquemment être flexible et s'adapter au terrain. Cela demande de la rigueur, mais pas de rigidité. Il doit se préparer à poser des questions, à observer et surtout à écouter. Cette dernière qualité est essentielle, car elle permet de saisir ce qui est important derrière les mots, tout en rendant possible les inférences et les liens avec l'action observée. Yin (1984 : 59) précise que le chercheur doit être en mesure d'interpréter immédiatement l'information qu'il collecte et d'en juger les

¹⁸¹ Cette dernière ne pouvait s'échelonner sur une période trop longue étant donné le temps octroyé pour la rédaction de la thèse.

contradictions et les similarités pour d'éventuelles questions, à la manière d'un bon détective.

Le protocole de l'étude de cas est plus qu'un instrument, il inclut aussi la procédure et les règles générales à suivre dans l'utilisation des outils de collecte. Yin (1984 : 64) est d'avis qu'un protocole est essentiel lorsque l'on a un design de recherche composé de plusieurs cas. C'est en quelque sorte le plan d'action sur la marche à suivre que le chercheur se donne dans l'appréhension de son terrain. Considérant que l'investigation se fait dans des contextes de vie réelle, le chercheur doit prévoir un plan de collecte d'informations qui détermine les périodes d'observation, les disponibilités des intervenants, les terrains à privilégier lorsqu'ils se déroulent en même temps, les moments des pré analyses des données, etc. En observation, le chercheur doit s'introduire auprès des intervenants, prendre les arrangements nécessaires pour être en mesure d'observer adéquatement et sans interférence, et avoir le matériel nécessaire à la prise de notes (Fetterman, 1998). Il doit être attentif aux choses à observer et à écouter, toutes les choses que les connaissances communes des acteurs en présence et les pratiques habituelles rendent évidentes, mais que l'observateur doit découvrir (Becker, 2002 : 164-5).

La recherche qualitative ne repose pas sur une approche formelle et unique. Cela n'atténue évidemment pas toute la rigueur nécessaire à la démarche, bien au contraire. Sans filet protocolaire, le chercheur a peut-être même tendance à renchérir afin d'écarter toute critique qui viendrait assombrir son œuvre. Le temps et l'effort qui sont consacrés valent bien le soin avec lequel la recherche est menée et les matériaux décrits et analysés. Regardons ensemble la première phase de cette aventure qu'est la prise de contact et l'intégration au terrain.

3.2.4 L'intégration du chercheur et l'accès au terrain

Le site idéal pour l'investigation n'est pas toujours accessible. Le chercheur doit nécessairement accepter cette limite qui lui est imposée (Fetterman, 1998 : 32). La préparation de l'entrée du chercheur permet l'identification d'un intervenant-clé, du champ qu'il contrôle et des meilleurs moyens de l'aborder (Arborio et Fournier, 1999 : 32). Racine (2006) appelle ces personnes les « passeurs » compte tenu du rôle crucial que ces individus ont dans l'introduction du chercheur. Nous savions que certaines entreprises étaient encore en démarche d'équité salariale et aussi quels secteurs d'activités nous pouvions envisager de pénétrer. Qui plus est, notre expérience à la CES et notre qualité d'ancien membre de comités nous ont fortement aidé. Nous bénéficions d'une expertise qui nous permettait de discuter aisément du sujet. Plus important encore, nos directeurs et directrices et nous-même avions des contacts avec des délégués syndicaux spécifiquement dédiés au dossier d'équité salariale. L'introduction par un membre potentiellement en observation est identifiée comme le meilleur moyen de pénétrer une collectivité (Fetterman, 1998 : 33). Qui plus est, la confiance que le groupe accorde à cette personne peut rejaillir sur le chercheur qui bénéficiera de l'effet de halo d'avoir été introduit par une personne estimée (*ibid.* : 33-34). Sans même être vu, le chercheur aura au préalable une position favorable qu'il pourra au fur et à mesure de l'observation solidifier. Une bonne entrée en matière a une incidence indéniable sur la qualité des résultats (*ibid.*) Ce fut notre directeur qui contacta un de ces délégués; pour l'autre ce fut nous-même étant donné que cette personne avait déjà été notre vis-à-vis dans un comité. Par la suite, les contacts téléphoniques se firent et ces délégués demandèrent à leurs représentants s'il était possible que nous assistions à leurs travaux. Nous nous occupions personnellement des contacts avec la direction qui, le cas échéant, en discutait et soumettait notre demande au comité. Nous profitons de l'occasion pour leur transmettre un courriel pour les remercier de leur accord de principe. Pour mettre plus de chances de notre côté, nous tentons aussi de discuter avec

les autres membres du comité pour avoir leur autorisation à l'avance¹⁸². À la demande du comité d'éthique, nous soumettions un texte de recrutement (annexe B).

Ainsi, pour pouvoir pénétrer l'organisation, l'ethnographe doit avoir les permissions nécessaires pour entrer sur les lieux de travail, observer les processus de travail et interroger les employés (Friedman et McDaniel, 1998 : 122). Friedman (1984) rapportait qu'il fallut une douzaine de requêtes afin qu'il puisse avoir le consentement pour assister à une négociation. Nous nous considérons chanceux, car nous n'avons essuyé que trois refus sur une possibilité de six. Arborio et Fournier (1999 : 33) précisent que le chercheur, lors des premières rencontres, doit présenter son projet, expliquer les objectifs et la forme d'investigation afin de rassurer les intervenants sur les attentes qui leur sont adressées et qui peuvent les surprendre. L'ethnographe doit obtenir la collaboration des personnes qu'il étudie. Les premières rencontres en comité nous ont effectivement permis d'expliquer notre projet, notre rôle, et de faire signer le formulaire de consentement (annexe C). Ce formulaire, également approuvé par le comité d'éthique de l'Université Laval, donnait toutes les garanties nécessaires quant à la préservation de la confidentialité. La confidentialité des informations obtenues est un sujet sensible. Nous avons donné les assurances nécessaires dans le formulaire d'approbation. Une fois signé, on nous donnait la permission de diffuser l'information obtenue. Le formulaire expliquait sommairement l'objectif de la recherche, la durée d'observation, les modalités de participation, les avantages de participer, la participation volontaire et le droit de retrait, et demandait une adresse de retour pour faire parvenir les résultats. Cette dernière exigence paraît tout à fait conforme au principe selon lequel « le terrain est un acte d'échange et non une simple opération de collecte de données » (Jaccoud et Mayer, 1997 : 237). Les participants ont ainsi une forme d'assurance, de la même façon pour le chercheur qui s'assure ainsi de la continuité possible de son observation, car il sera informé s'il y a désistement.

¹⁸² Le lecteur pourra toujours consulter l'annexe A pour plus de détail concernant la prise de contact spécifique à chacun des trois cas observés.

Cette présentation doit aussi s'accompagner d'un calendrier de présence (*ibid.*), ce que nous assurions en expliquant qu'il était possible qu'il y ait des conflits d'horaire dû au fait que nous avions d'autres comités – cela les rassuraient de ne pas être les seuls –, en plus des obligations professionnelles, familiales et l'état des routes l'hiver. En plus des garanties sur l'anonymat, nous les rassurions sur notre neutralité. En cela, nous nous efforcions de discuter avec tout le monde et d'aller dîner avec l'une ou l'autre des parties sans égard à l'appartenance.

En règle générale, le chercheur ne connaît pas le terrain avant de débiter, pas plus que les participants connaissent le chercheur. Il y a évidemment une phase d'apprivoisement réciproque et « nécessaire pour favoriser la confiance et la réalisation de l'étude » (Jaccoud et Mayer, 1997 : 227). La crédibilité du chercheur doit impérativement être établie. Une difficulté réside dans le fait que les sujets qui touchent les relations de travail sont généralement sensibles, politisés et stratégiques. Heureusement que nous avions nos informateurs-clés qui nous permettaient d'être informées et de comprendre certains enjeux. Il fallait cependant conserver une certaine indépendance pour ne pas mettre à risque nos communications avec les autres membres du groupe (Fetterman, 1998 : 34).

L'accès est presque même négocié à chaque jour d'observation avec chacun des intervenants (Friedman et McDaniel, 1998 : 123). Nous devons certes construire notre crédibilité au fur et à mesure de nos présences. Le maintien sur le terrain nécessite cette attention permanente. On doit garder la confiance des enquêtés en respectant ses engagements et en démontrant son sérieux ; l'enquêteur fait aussi l'objet d'observations par les enquêtés. La suspicion est normale d'autant plus que les participants ne savent pas exactement ce qui nous intéresse malgré l'objectif général du projet mentionné dans le formulaire de consentement. Cela, sans parler des autres intervenants qui venaient alimenter le comité et pour lesquels un participant expliquait chaque fois notre rôle et la raison de notre présence.

3.3 Les méthodes et outils méthodologiques

Nous sommes maintenant à l'étape subséquente à l'accès au terrain, c'est-à-dire au niveau du passage entre R_0 et R_1 (figure 2). Ainsi, pour concrétiser nos intentions et avant de commencer la cueillette, il faut choisir une méthode nous permettant d'acquérir les matériaux empiriques à partir desquels seront mises à l'épreuve nos hypothèses. L'utilisation de l'ethnographie nous paraissait, dans ce cadre, justifiée.

3.3.1 La méthode de cueillette : l'ethnographie

Dans sa thèse de doctorat intitulée *Perspective culturelle sur le multimédia québécois : ethnographie de l'organisation sectorielle en région*, Michel Racine (2006) eut à définir l'ethnographie. Nous reprendrons les définitions qu'il en a données. Selon ce dernier (2006 : 85), « [t]ous les ouvrages s'entendent sur [son] caractère descriptif ». Il précise aussi que l'ethnographie « repose sur l'observation directe » d'une collectivité. Les ouvrages s'accordent sur « l'aspect participation au groupe étudié et immersion dans celui-ci durant la phase d'observation. [...] [L]'ethnographie est considérée comme le résultat de cette étude de terrain ». Il revient à l'ethnologue¹⁸³ « d'assumer la partie théorique, analytique ou comparative de la réflexion. À noter que le terme *ethnologie* « équivaut à une anthropologie¹⁸⁴ sociale et culturelle ». Notons que la source (*Encyclopædia Britannica*¹⁸⁵, 2002), dit l'auteur, « aborde des questions d'ordre pratique, comme l'importance de participer à la vie quotidienne du groupe à l'étude [...], d'établir des liens avec les

¹⁸³ Nous comprenons que « l'ethnographie n'est pas pratiquée que par des ethnologues. [...] [Elle] n'est qu'une méthode de recherche parmi d'autres en sciences sociales et s'appuie sur un large éventail de sources d'informations » (Racine, 2006 : 86).

¹⁸⁴ Dans une note de bas de page, l'auteur souligne que les différences de définition provenant de la France, de la Grande-Bretagne et des États-Unis sont explicables par les traditions distinctes en anthropologie.

¹⁸⁵ ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA (2002). *Ethnography*, disponible à l'adresse internet suivante : <http://www.search.eb.com/eb/article?eu=33718>

informateurs qui font partie de ce groupe ». C'est une méthode largement associée à l'anthropologie, ce qui nous fait dire que nous jouons le rôle d'un instrument de cueillette.

L'ethnographie, comme méthode d'investigation, possède l'indéniable avantage de ne pas séparer la recherche de l'action (Foote Whyte, 1984 : 20; Katz, 2002), ce qui cadre parfaitement avec nos intentions méthodologiques d'étude du réel et d'insertion dans l'expérience. Les observations sont réalisées dans un contexte de travail, d'interaction entre personnes et dans le cadre d'échanges concrets. L'ethnographie a joué un rôle important dans l'étude du travail, notamment en ce qui concerne l'observation de la négociation collective (Bilodeau, 2008 ; Friedman, 2004 ; Friedman et Gal, 1991). En outre, elle permet de décrire comment les individus perçoivent leurs propres actions et celles des autres et dans quel contexte l'action prend place, notamment en pénétrant l'antre de la présumée cause et du présumé effet (Friedman et McDaniel, 1998 : 116-117). Ce phénomène qui consiste à placer les informations autour d'une perspective plus large est appelé par Fetterman (1998 : 19) la «contextualisation». Plus important encore, elle permet la compréhension de ce qui est difficilement visible et inhérent au collectif, c'est-à-dire les normes exprimées et renforcées par l'interaction sociale (Friedman et McDaniel, 1998 : 119). Cette perspective d'observation de l'action collective contraste avec les recherches où l'individu est étudié de façon isolée et sans référence au réel en action. Rappelons que l'objet d'étude, le comité et ses membres en transaction, n'a pas d'existence singulière ou isolée. Il est toujours une portion, une phase, un aspect particulier d'un monde environnant, expérimenté – d'une situation (connexion avec un tout contextuel). L'observation de l'objet sert à découvrir sa réponse active d'adaptation, expliquant ses comportements (Dewey, 1967 : 128). L'ethnographie joue un rôle majeur dans la compréhension des changements au plan organisationnel (Friedman et McDaniel, 1998 : 125-6). Comme c'est une observation dans la durée, elle permet de rectifier les mauvaises conceptions et compréhensions que le chercheur a du réel. Sa flexibilité lui procure nettement cet avantage (Hammersley et Atkinson, 1991 : 24). C'est l'ethnographie qui nous permet d'amorcer notre processus abductif d'enquête.

Quatre traits distinctifs sont associés à l'ethnographie (Friedman et McDaniel, 1998 : 115-117). Cette méthode requiert une observation directe et personnelle des personnes et des situations que l'on veut enquêter. Elle implique une interaction avec les personnes durant une certaine période de temps. C'est une méthode interactive qui engage de nécessaires relations avec les personnes. À cet égard, l'ethnographe doit s'assurer d'être le moins obstructif possible afin de minimiser les effets sur les comportements des enquêtés (Fetterman, 1998 : 57). Deuxièmement, les observations sont faites dans un contexte de travail et d'interactions avec les autres travailleurs. Le contexte social de travail est d'une importance particulière. Cette méthode est souvent qualifiée de «naturaliste» étant donné que l'on étudie le monde dans un contexte «naturel». Cette appellation fait référence aussi à la compréhension des effets cumulatifs des forces en présence, qui n'est pas sans rappeler que le tout est plus grand que la somme des parties. L'ethnographie donne la prédominance au travail, à l'interprétation et à l'*expérience* des personnes étudiées. Souvenons-nous de l'exemple de Dewey¹⁸⁶ concernant l'agent de circulation. En ayant accès au contexte comme il se déroule, il est plus facile de comprendre le travail, les relations au travail ainsi que les comportements non verbaux ; il est notamment possible de faire une différence entre ce que les personnes disent et ce qu'elles font réellement ; elles sont «en situation» de travail en comité. Enfin, l'ethnographe partage ses observations avec le lecteur comme s'il lui contait une histoire (*storytelling*). La façon de présenter l'information est d'une importance particulière. À ces quatre distinctions, nous en rajoutons une cinquième qui, malgré son évidence, mérite d'être précisée. L'ethnographie se caractérise nécessairement par un travail d'enquête directement sur le terrain (*fieldwork*) (Fetterman, 1998 : 8).

Le travail d'un ethnographe est pour l'essentiel un travail de traduction qui s'explique par sa capacité à saisir les concepts de l'«expérience» et à les situer dans un langage scientifique (Racine, 2006 : 89). Il doit être attentif au jargon et à la terminologie en usage qui sont les deux porteurs de sens. Il est également requis du chercheur qu'il se « décentre de ses propres préoccupations » pour plutôt représenter les réponses que d'autres donnent

¹⁸⁶ Les chercheurs associés à l'École de Chicago dont Dewey était l'un des précurseurs, ont largement utilisé l'ethnographie pour comprendre les changements sociaux dans les villes américaines qui étaient dus à l'immigration et l'industrialisation (Chapoulie, 1984). Nous aurons l'occasion d'y revenir.

aux problèmes constatés. Ce trait est, semble-t-il, caractéristique de « l'interprète de l'expérience collective d'un groupe » (*ibid.* : 90). C'est à notre avis de cette façon que l'on peut être en mesure d'invalidier ses propres propositions. On suggère également de porter une attention particulière « aux histoires révélatrices du vécu des individus ou des groupes, et qui expriment les espoirs, les craintes, les déceptions pouvant caractériser la vie du milieu à l'étude¹⁸⁷. C'est notamment par le biais des signes, verbaux ou non, et des histoires que l'ethnographe peut avoir accès aux "concepts expériences" qui gouvernent les comportements des acteurs dans l'organisation » (*ibid.* : 91).

Il existe entre les auteurs certaines querelles concernant la portée de l'ethnographie. Pour les uns, c'est une recherche interprétative à visée essentiellement descriptive, alors que pour d'autres, il ne peut y avoir de description sans théories sous-jacentes (Laperrière, 1997b : 325-6). Loin de nous l'idée d'embarquer dans ce débat, nous nous inscrivons dans la dernière option, qui nous semble la plus vraisemblable malgré que notre objectif ne soit de toute façon la création théorique. Ce n'est qu'au plan de l'ethnométhodologie¹⁸⁸ où il n'y a pas de théorie. Notre démarche n'est pas purement inductive puisque nous avons des hypothèses de départ que nous expérimenterons. Pour reprendre un commentaire de Jean-Jacques Gislain, l'institutionnalisme commonsien est un instrumentalisme au sens de Dewey. Les acteurs y compris les chercheurs possèdent des « instruments » dont des théories pour agir et penser le monde. Ces instruments de conceptualisation sont aussi définis de façon suffisamment large, ce qui permet une reconfiguration dès que les données requièrent une modification (Huberman et Miles, 2003 : 72). De toute façon, l'ethnologue qu'est Hammersley¹⁸⁹ (1992), disait, en s'appuyant occasionnellement sur Geertz, que « [l]a description doit appliquer la théorie, c'est-à-dire l'actualiser [...] et en justifier la pertinence » (Racine, 2006 : 119). Pour Fetterman, (1998 : 5), la théorie guide la pratique, il

¹⁸⁷ Dans l'un des cas, nous avons eu accès aux confidences de l'un des participants qui expliquaient son comportement en comité.

¹⁸⁸ Mucchielli (1996 : 73-4) précise que l'ethnométhodologie est le produit d'un mode de connaissance pratique qui consiste à analyser « les procédures que les individus utilisent pour mener à bien les différentes opérations qu'ils accomplissent dans leur vie quotidienne ».

¹⁸⁹ HAMMERSLEY, Martyn, 1992. *What's Wrong with Ethnography ?*, Londres et New York, Routledge.

n'y a pas d'études ethnographiques ou autres, dit-il, qui ne peuvent être conduites sans théorie ou modèle.

La question de la partialité est également un sujet de préoccupation concernant l'ethnographie. Selon ce qu'affirment « Hammersley et Atkinson¹⁹⁰ (1983) [...], tout observateur ne peut analyser une situation hors de son propre contexte » (Racine, 2006 : 106). En cela, il rejoint d'emblée Dewey et Commons, sans oublier l'interprétation qu'en fait Bush (1993). Plus importante encore, c'est un faux problème dirons les pragmatistes. Ainsi, « Dewey en déduira que la cassure épistémologique entre le monde et le chercheur serait non seulement illusoire, mais aussi nuisible au développement de notre connaissance, inéluctablement liée à notre participation au monde » (Laperrière, 1997a : 368). Dans la rédaction du rapport final, le chercheur transmet aussi un certain point de vue. Sa vérité sera donc partielle et partiale (Racine, 2006 : 106). Geertz¹⁹¹ (1988), tel que rapporté par Racine (2006 : 110), précise que l'auteur ne peut pas céder sa place, il doit l'assumer. Il ne peut donc effacer sa présence dans le texte qu'il rédige.

En plus, pour le sujet de recherche, la présence d'un observateur a indubitablement des effets sur son comportement¹⁹². « Il ne peut donc, [toujours selon Geertz, 1988], exister d'ethnographie totalement neutre, ni purement objective » (Racine, 2006 : 110). Néanmoins et avec le temps, et c'est une raison supplémentaire pour laquelle l'observation s'inscrit dans la durée, ce n'est pas la personne que l'on oublie, mais sa qualité d'observateur (Arborio et Fournier, 1999 : 86). La tâche du chercheur est davantage de s'assurer que le contenu soit fidèle à l'idée que les observés se font de leurs expériences. Cependant, Hammersley et Atkinson¹⁹³ (1983 : 195-8), « ne conseillent pas de se fier uniquement aux

¹⁹⁰ HAMMERSLEY, Martyn, et Paul ATKINSON, 1983. *Ethnography : Principles in Practice*, Londres et New York, Tavistock.

¹⁹¹ Voir à cet effet GEERTZ, Clifford, 1988. *Works and Lives : The Anthropologist as Author*, Stanford CA, Stanford University Press.

¹⁹² C'est l'effet «quantique» où le chercheur est nécessairement impliqué dans l'objet de recherche puisque l'on ne peut le séparer de l'objet étudié (Bitbol, 2009). Voir le site Internet à l'adresse suivante : <http://www.decitre.fr/livres/Theorie-quantique-et-sciences-humaines.aspx/9782271068552>

¹⁹³ Ces derniers, rapporte Racine (2006 : 121), soulignent « que les théories représentent pour eux des hypothèses "abduites" soient testées auprès du groupe des personnes observées ». Ils nuancent plus loin avec

informateurs pour valider les résultats d'une étude. Selon eux, il faut être au fait du contexte à partir duquel les informateurs validateurs réagissent. Ceux-ci répondent à partir de leur perspective (Hammersley, 1992) et parfois pour faire valoir des intérêts personnels ou collectifs » (Racine, 2006 : 111), de la même manière qu'un biographe qui pourrait être contraint dans ses écrits ou soumis aux tentatives du biographié de mener le jeu. « Il faut donc demeurer critique, même par rapport aux sujets en mesure de se prononcer sur les conclusions d'une étude » (*ibid.*). C'est la raison pour laquelle Alvesson¹⁹⁴ (1995 : 59) propose de se fier davantage aux sujets «éclairés», « ces personnes ouvertes et honnêtes, en mesure de faire part des problèmes auxquels est confronté leur milieu organisationnel et capables d'adopter un point de vue critique » (Racine, 2006 : 121). Ce sont les intervenants-clés sur lesquels nous reviendrons, car ils sont effectivement cruciaux dans notre démarche par la connaissance qu'ils ont de l'objet et leur capacité de prendre du recul par rapport à cet objet.

Par ailleurs, le contexte de l'énonciation du discours est d'une importance particulière. Par « effet de circularité, ce sont ces significations placées en contexte qui en viennent à former la réalité de la conversation. [...] Ces propos soulèvent un point important : c'est de l'interaction entre les personnes que le sens et les significations, ainsi qu'une idée du réel, se transmettent et se négocient » (Racine, 2006 : 114). Il n'y a là pas beaucoup de différence avec les conceptions de Mead et de Commons ; mais poursuivons. Racine précise que c'est dans l'échange que se négocie le sens, ce qui fait que le compte rendu doit refléter ce caractère négocié du sens qui est de surcroît constamment en mouvance (*ibid.* : 117). Nous devons donc prendre en compte le contexte et le processus transactionnel de production des significations et le caractère négocié du sens dans le contexte de l'entreprise et surtout celui du comité d'équité salariale. D'ailleurs, c'est ce que suggère en partie Miéville (2000), en utilisant le terme *méréologique*, de prendre en compte les relations du

Hammersley, (1992) qui mentionne que « l'assentiment du groupe n'est pas requis au point de constituer un critère de recherche ». Voir HAMMERSLEY, Martyn (1992). *What's Wrong with Ethnography?*, Londres et New York, Routledge.

¹⁹⁴ ALVESSON, Mats (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, New York, Walter de Gruyter.

tout et de ses parties (Racine, 2006 : 120)¹⁹⁵. Ce dernier explique plus loin que dans la description, le chercheur doit rendre compte de « ce système de significations que les membres partagent entre eux » étant donné que dans leur association, ils sont soumis à des pratiques explicites (*ibid.*). C'est ainsi, croyons-nous, que la description ethnographique rejoint nos intentions exprimées de décrire les *trans-actions* communicatives et négociationnelles des membres du comité, qui sont en plus soumis à des obligations spécifiques contenues dans la loi. Ces contraintes sont cependant non exclusives, comme nous l'avons vu ; il y a notamment tout le système de régulation qui émane de l'organisation et de l'appartenance à l'une ou l'autre des parties. Ces déterminations colorent évidemment tout le système de significations que les membres du comité partagent et communiquent entre eux.

Nous avons vu que ce système de significations dans la relation sociale n'est pas exempt de l'émotivité et de l'affectivité qui caractérisent aussi les relations (Renault, 2007 : 152). Fetterman (1998 : 25) est d'avis que le chercheur doit être attentif à la structure sociale du groupe observé, à ses *dimensions relationnelles* ou, en d'autres termes, à la configuration du groupe dans ses affinités autant que dans sa structure politique de pouvoir. À cela s'ajoutent les *dimensions structurelles* (Renault, 2007 : 153), c'est-à-dire le soin porté à la structure interne du groupe et à l'établissement de l'ensemble des relations sociales qui régulent les comportements. Le chercheur doit aller au-delà de la formalisation fonctionnelle et comprendre le réseau informel d'influence et la structure sous-jacente qui gouverne. Ce travail de fond permet de séparer les significations de surface du langage pour pénétrer les sens réels.

Enfin, les symboles et rituels qui caractérisent un milieu sont des éléments auxquels le chercheur doit également porter son attention puisqu'ils facilitent la description de la culture spécifique du milieu (Fetterman, 1998 : 26). Par exemple, dans deux des trois cas

¹⁹⁵ MIÉVILLE, Denis (2001). *Méréologie et modalités : aspects critiques et développements*, actes d'un colloque tenu par le Centre de recherches sémiologiques de Neuchâtel (Suisse) en octobre 2000, Travaux de logique n° 14, p. v-vi. Disponible sur internet à l'adresse suivante : www.unine.ch/cdrs/TL14preambule.pdf

observés, c'est toujours le même représentant de l'employeur qui commençait les travaux à chaque séance. Nous pensons que cela symbolise une forme d'autorité informelle dans le comité malgré l'absence formelle de lien de subordination. Nous croyons aussi qu'ils peuvent être associés aux coutumes qui se perpétuent dans le traitement d'un objet et qui caractérisent le milieu.

Le choix des outils de cueillette est tributaire du type d'information que le chercheur espère obtenir. En étude de cas, l'observation *in situ* (en situation et en temps réels) et les entretiens ouverts s'y taillent une place de choix comme outils de cueillette (Hamel, 1997 ; Kitay et Callus, 1998 ; Yin, 1984). Ce sont précisément les deux instruments d'investigation que nous utiliserons. L'observation *in situ* permet notamment d'accéder à ce qui se joue derrière les discours (Arborio et Fournier, 1999 : 16). Seule l'observation permet de s'insérer dans l'expérience où se vivent les situations en comité et pendant lesquelles interagissent les acteurs. Quant aux entretiens, ils sont nécessaires pour obtenir des compléments d'information, pour refaire l'historicité du processus, en plus de nous aider à comprendre davantage ce que nous observons. La section qui suit traitera donc des outils de cueillette que sont l'observation directe et l'entrevue.

3.3.2 Les outils de cueillette : l'observation directe et l'entrevue

C'est à l'Université de Chicago dans le département de sociologie que se développèrent les premières recherches empiriques à faire un large usage de l'observation *in situ*. Hugues le sociologue et Blumer l'anthropologue en furent les principaux propagandistes (Chapoulie, 1984 : 584, 590). Ils ont fourni un cadre et des justifications épistémologiques à ces études «naturalistes» où l'objet est appréhendé dans son environnement naturel (*ibid.* : 590). Ce département de sociologie de Chicago dans les années 40 se voulait l'écho du pragmatisme de Dewey et d'une « sociologie qui met au centre de son programme d'études [...] des actions collectives et des processus sociaux qui [ne] peuvent être en partie appréhendés

[qu]’à travers des interactions directes, et dont le sens vécu par les agents n’est ni donné d’avance, ni susceptible d’être négligé » (*ibid.* : 587).

Les définitions de l’observation *in situ* ou l’observation directe¹⁹⁶ dépendent des orientations et des traditions théoriques de chacun des chercheurs (Jaccoud et Mayer, 1997 : 212). On peut cependant dire « que l’observation en tant que procédé de recherche qualitative implique l’activité d’un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée des situations et des comportements auxquels il s’intéresse, sans être réduit à ne connaître ceux-ci que par le biais des catégories utilisées par ceux qui vivent ces situations » (Chapoulie, 1984 : 585).

Il y a deux types d’observation : l’observation directe et l’observation participante. La première « se définit comme une observation menée sans recours à des instruments interposés entre le chercheur et son objet [...]. Il s’agit donc d’une forme d’observation avec recours au chercheur comme **instrument**¹⁹⁷ d’observation » (Arborio et Fournier, 1997 : 60). Cela correspond aux outils de cueillette que Mucchielli (1996 : 183, 198) associe aux méthodes qualitatives où l’instrument est un prolongement du chercheur ; ce dernier est partie prenante de l’instrument. Cet instrument peut être critiquable au nom d’une éventuelle perturbation de la situation. Quant à l’observation participante, elle évite cet écueil, car elle « consiste à prendre un **rôle déjà existant dans la situation** étudiée en même temps que l’on observe » (*ibid.* : 27). Pour l’un, certains parlent de modèle de la passivité, où le sujet et l’objet sont dissociés, et pour l’autre, du modèle de l’imprégnation où le savoir est produit par l’intégration et la participation du chercheur au milieu étudié (Jaccoud et Mayer, 1997 : 219). Les auteurs distinguent deux stratégies lors de l’observation directe : la stratégie d’*ouverture* pour laquelle l’identité du chercheur est clairement établie et celle *clandestine* où le chercheur la dissimule (*ibid.* : 221).

¹⁹⁶ Il y a aussi l’appellation d’observation à découvert (Arborio et Fournier, 1999). Nous utiliserons le vocable *observation directe*.

¹⁹⁷ En caractère gras dans le texte.

Dans les deux cas, l'observateur participe à une situation réelle, ne reste jamais à l'extérieur de la situation qu'il observe (Arborio et Fournier, 1999 : 27, 28). L'observateur direct, par son rôle passif, peut, avec le temps, passer quasiment inaperçu. Lorsque le chercheur est visible, les auteurs estiment nécessaire d'adopter une attitude de neutralité pour ne pas entraver ou biaiser les échanges. La confiance et le respect des intervenants se gagnent par sa discrétion et ses connaissances sur le sujet (Jaccoud et Mayer, 1997 : 227). Contrairement à l'ethnométhodologie où l'on utilise généralement l'observation participante qui seule permet d'induire une connaissance pratique, l'ethnographie fait généralement référence à l'observation directe qui rend possible l'expérimentation d'hypothèses qui guide les observations. Qui plus est, en termes de possibilité, ce fut dès le départ très clair que l'observation directe s'imposait puisqu'il était de toute façon impensable légalement de s'immiscer dans un comité d'équité salariale comme intervenant étant donné la procédure de nomination prévue à l'intérieur de l'entreprise.

L'observation directe se réalise d'abord sur des espaces délimités. « Le choix d'un espace circonscrit rend l'observation directe possible parce que celle-ci met le chercheur face à un **ensemble fini et convergent d'interactions** » (Arborio et Fournier, 1999 : 11). Le lieu doit être facile d'accès à un regard extérieur. Cependant, cela ne suffit pas à définir précisément l'objet sur lequel enquêter. Une activité particulière, des pratiques ou un mode de vie commun tels la «situation» de comité permettent de délimiter un groupe à prendre pour étude (*ibid.* : 12). À noter que l'accès au site ne garantit pas nécessairement l'accès aux données. Il est quelquefois nécessaire d'user de stratégie pour y avoir accès (Jaccoud et Mayer, 1997 : 225). Le terrain doit aussi autoriser une présence prolongée. Le temps d'observation doit être assez long pour que le réel ait le temps de se présenter sous une figure diversifiée (Arborio et Fournier, 1999 : 31). Pour estimer cette durée, il faut aussi tenir compte du poids que représente l'intrusion d'un étranger.

En ce qui a trait à l'entrevue, les formes usuelles incluent les entrevues structurées, semi-structurées, informelles et rétrospectives. L'entrevue pourrait se définir comme « une interaction verbale, une conversation entre un [chercheur] et un répondant » (Savoie-Zajc,

1997 : 264). Les entrevues formelles, davantage structurées, sont annoncées d'avance et les entrevues informelles semi-structurées¹⁹⁸ sont réalisées de façon ponctuelle et permettent en début d'enquête de confirmer ou non les perceptions du chercheur. Au milieu et à la fin, elles touchent davantage des questions spécifiques ou des hypothèses à vérifier. Les entrevues informelles sont très communes en ethnographie (Fetterman, 1998 : 38). Elles prennent la forme de conversations auxquelles sont intégrées des questions qui permettent de savoir ce que les personnes pensent et comment ces dernières se situent par rapport aux autres. Elles sont également utiles pour établir et maintenir des rapports sains. Il y a évidemment tout le questionnement éthique que ce type d'entrevue soulève, à savoir le maintien d'une situation naturelle et amicale pour obtenir une information spécifique. Pour résoudre ce dilemme, il est suggéré d'être transparent après une certaine période de temps avec l'interlocuteur, c'est-à-dire de l'informer que l'information pourrait servir (*ibid.* : 39). Durant ces entrevues, il est conseillé d'être attentif aux changements de ton parce qu'ils peuvent révéler des signaux importants concernant les attitudes et les perceptions. Enfin, les entrevues rétrospectives permettent de reconstruire le passé et ainsi d'offrir une certaine perspective historique. Il est évident que les personnes oublient ou filtrent les événements. Pour atténuer ces biais, nous nous assurons de multiplier les sources provenant de différents participants, c'est ce que l'on appelle la triangulation des données à laquelle nous reviendrons. Par exemple, les interlocuteurs patronaux et syndicaux ont été toujours interrogés tour à tour ou l'un après l'autre afin de valider l'information obtenue.

Dans ses questions, le chercheur doit être respectueux des normes culturelles de l'organisation dans son langage, habillement et comportement. Il doit aussi être soucieux des personnes qu'il interroge puisque ces dernières lui font en quelque sorte une faveur en lui donnant du temps pour répondre (*ibid.* : 44-5). Évidemment, les intervenants-clés, auxquels nous reviendrons, jouent un rôle important compte tenu de leur compréhension et leur capacité d'explication de la situation. Ils peuvent également aider à la synthèse des

¹⁹⁸ Ce type d'entrevue consiste également en une interaction verbale, mais animée de façon souple par le chercheur, ce qui permet de se laisser « guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude » (Savoie-Zajc, 1997 : 266).

informations. La relation entre le chercheur et les intervenant-clés est basée sur la confiance. On comprend que ces derniers sont choisis avec prudence. Nous avons comme intervenants-clés des conseillers syndicaux et patronaux qui avaient l'énorme avantage de ne pas être employés de l'organisation, ce qui permet une opinion plus détachée. Bien qu'un d'entre eux ait été un membre de l'entreprise, nous bénéficions de sa très grande connaissance en équité salariale, ayant déjà intervenu dans plusieurs dossiers auparavant.

En ce qui concerne les questions ouvertes à poser, Becker (2002 : 105) suggère de ne pas demander « pourquoi » mais plutôt « comment ». Cette formulation, dit-il, a l'avantage de moins placer les personnes sur la défensive, est plus riche en détail, préserve du ton accusateur, donne plus de marge de manœuvre pour répondre à l'interlocuteur qui comprend que l'on ne cherche pas une justification.

Nous avons précédemment expliqué ce qu'est l'ethnographie comme méthode de même que les outils de cueillette que sont l'observation directe et l'entrevue qui nous ont permis d'acquérir nos matériaux empiriques. Dans la section suivante, il nous paraît nécessaire de rendre compte du processus et de la cueillette proprement dite puisque nous sommes à la phase d'expérimentation des hypothèses à chacune des séances du comité : H₁, R₁, R₂, H₂, R₃ R_n jusqu'à H_n. De plus, nous traiterons de l'analyse considérant qu'elle est inextricablement liée à la cueillette.

3.4 La collecte des données

C'est bien à cette étape que les hypothèses sont expérimentées. Ce n'est pas une démarche où des hypothèses sont testées une fois pour en vérifier la validité. Nos hypothèses sont soumises à l'**expérimentation**, c'est-à-dire confrontées à la réalité du terrain – les travaux en comité – afin d'en vérifier leur valeur opératoire pour les relations humaines et les rapports sociaux observés. Cette démarche est progressive, ce qui veut dire que des hypothèses peuvent aussi prendre forme au fur et à mesure que les données sont analysées.

Ces dernières, par le procédé de causalité circulaire, sont également confirmées ou infirmées selon le principe de similarité des opérations ou des actions (Commons, 1959 : 735, 744). Les hypothèses confirmées permettent de construire un contenu en cours d'observation. Ainsi, nous déterminons par inférence un contenu concret réel-typique quant aux positions et situations instituées des transacteurs (Gislain, 2003a : 30-31). En effet, à mesure que le travail simultané de collecte et d'analyse se poursuit, l'objet se précise, les questions et les hypothèses deviennent plus sélectives à la manière d'un entonnoir, ce qui permet de formuler des explications provisoires qui seront étayées graduellement (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 96). Regardons concrètement cette étape de cueillette et d'expérimentation des hypothèses.

Tout d'abord, notre connaissance préalable du milieu et du contexte est un avantage indéniable pour percevoir les significations langagières et les comprendre (Arborio et Fournier, 1999 : 87). C'est un peu comme l'a fait Becker (2002) avec les musiciens de jazz, en étant un lui-même. Ces compétences techniques réduisent de beaucoup l'apprentissage du contexte et du processus. Cependant, il faut certes se méfier de la perte de distance pour voir autre chose.

Assis à la même table que les membres du comité, il fallait éviter d'être intrusif et ne pas trop retenir l'attention (Freidman 2004 : 379). Les auteurs suggèrent de toujours écrire pour éviter ce biais (Becker 2002 ; *ibid.*). Généralement, nous nous asseyions au bout de la table de façon à nous isoler des parties et ne pas déranger. Nous étions un observateur silencieux nous gardant bien d'intervenir dans la démarche. Ainsi, nous devions aussi être attentifs à notre niveau d'interaction qui peut risquer de nous amener à être plus acteur qu'observateur (Freidman 2004 : 380). Il ne fallait donner notre opinion ni même la laisser paraître sur notre visage. Même dans nos discussions à bâtons rompus nous étions très prudents. À plusieurs occasions, notre expérience dans le domaine nous aurait donné la possibilité d'intervenir, ce dont nous nous sommes gardés.

Par ailleurs, les enquêtés jugent de notre intérêt lorsqu'ils nous regardent après être intervenus. Il arrivait aussi qu'ils cherchent notre regard afin d'avoir des confirmations du bien fondé de leurs interventions. Ces regards discrets de même que la recherche de notre approbation font partie du travail d'observation. Nous surveillions notre non-verbal et évitions de répondre aux regards recherchés. Aussi, notre temps de présence est un baromètre de notre intérêt pour eux (Arborio et Fournier, 1999 : 36). Cela nous amenait à investir du temps dans la discussion avant et après les séances. Nous nous faisions un devoir de saluer respectueusement, avant chacune des séances d'observation du comité, tous les intervenants en discutant si possible de choses et d'autres. Les échanges avec les parties syndicales et patronales avant et après chaque séance avaient également pour but d'éviter les perceptions de complaisance (Kitay et Callus, 1998). Dans la littérature, on conseille de rendre notre présence agréable par notre humeur et notre motivation, ce que nous faisons. Le midi, nous conversions également avec l'une ou l'autre des parties, ce qui nous fait dire que, durant notre présence, nous étions toujours en collecte tel un anthropologue. Nous allions dîner seul ou avec l'une ou l'autre des parties, ce qui nous permettait d'avoir accès à une information hors du cadre formel.

L'observation directe passe par « l'examen des **scènes de la vie sociale**, par la décomposition d'évènements singuliers et par le repérage d'enchaînements d'actions amenant leur mise en relation avec d'autres acteurs » (Arborio et Fournier, 1999 : 45). Le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques s'exprime évidemment par les mots, mais aussi par leur attitude (sérieux, décontraction, etc.) et les sentiments éprouvés (exaspération, colère, impatience, etc.). À maintes occasions, c'est à l'extérieur des séances d'observation du travail en comité que l'on peut décoder plus adéquatement ces phénomènes (*ibid.* : 46). Par exemple, il est arrivé à quelques reprises qu'un délégué syndical exprime réellement sa pensée à la pause ou à la fin de la séance : « s'il pense que... ». L'ouïe et la vue de même que la sensibilité du chercheur sont les sens les plus fréquemment sollicités ; ils se développent au fur et à mesure jusqu'à fonctionner presque indépendamment l'un de l'autre. Au début, nous sommes davantage préoccupé à écouter pour ne rien perdre en oubliant de regarder les réactions. Avec le temps ces biais s'amenuisent (*ibid.* : 48). Par la sensibilité nous entendons la perception du climat général.

Il nous est arrivé de nous ennuyer profondément lors de la cueillette jusqu'à ce que nous nous apercevions que ce sentiment était partagé par la majorité et inversement.

Nous assistions autant que faire se peut aux différents caucus des parties, tel que le suggère Friedman (1984 : 381). En y ayant accès, il nous fallait assurer la confidentialité des informations qui y étaient discutées, car des informations sensibles étaient dévoilées. Un mouvement du corps, une expression faciale durant la négociation peut révéler une information (Friedman, 2004 : 379). Il arrivait que l'un des interlocuteurs-clés nous dévoile une information en nous demandant de la garder secrète. Notre intégration était telle qu'à aucune occasion nous avons senti que l'on se gardait de dévoiler de l'information en notre présence.

Il persiste toujours le danger que le chercheur soit confiné à une place précise par les acteurs. Il se trouve ainsi restreint à un univers de perception limité et contraint par une interprétation localement acceptable (Arborio et Fournier, 1999 : 82). Ce sont des éléments que le chercheur doit chercher à contrôler. Il nous est arrivé d'interroger un intervenant patronal sur la négociation collective qui démarrait. Sa réponse fut assez agressive ; il rétorqua sèchement que c'était le comité d'équité salariale que nous observions et non le comité de négociation. Nous nous sommes intéressés au même thème, mais cette fois avec un interlocuteur syndical qui répondit, en plus de nous permettre de comprendre la réticence de l'employeur. D'ailleurs, ce dernier ne manquait pas une occasion de nous dire que les travaux se faisaient dans l'harmonie. Nous pensons qu'il ne voulait surtout pas que nous interprétions les séances du comité comme une négociation au sens traditionnel du terme.

Même notre prise de notes suscitait la curiosité. En effet, « [s]'il prend des notes ponctuellement, ils guettent ce qu'il note, en tout cas quelle scène suscite son écriture et ce qui n'a pas l'air de compter pour lui » (Arborio et Fournier, 1999 : 36). Par exemple, une participante tentait de deviner nos intérêts en associant la prise de note avec ce qui se déroulait. Un autre intervenant nous demandait si nos hypothèses étaient validées. Notre présence suscite évidemment intérêt et curiosité qu'il fallait apaiser, sans dévoiler

totale­ment ce qui nous intéresse. À plusieurs reprises, nous fûmes ainsi inter­pellés. Nous devions rap­peler l'ob­jectif de dé­part sans rien dé­voiler de nos in­té­rêts afin d'é­vi­ter de con­ta­miner les com­por­te­ments. Nous uti­li­sons quel­que fois la stra­té­gie de Becker (2002) qui con­si­ste à é­crire tout le temps afin de mysti­fier les par­ti­ci­pants.

Il est illu­soire de pen­ser que l'ob­ser­va­tion n'a au­cun effet sur les par­ti­ci­pants. Ce­pen­dant, rap­pe­lons qu'avec le temps, ce n'est pas la per­sonne que l'on ou­blie, mais sa qua­lité d'ob­ser­va­teur. C'est ain­si que l'on peut ob­ser­ver l'en­sem­ble des pra­tiques qui sont, de toute fa­çon, dif­fi­ciles à dis­si­mu­ler compte tenu de la pré­sen­ce de l'ob­ser­va­teur à leurs cô­tés. De plus, au fur et à me­sure de l'en­quête, se nouent des liens af­fec­tifs avec cer­tains en­quê­tés, ce qui con­tribue à ré­duire la dis­tance et à au­gmen­ter la re­la­tion de con­fiance. Que des in­for­ma­tions se­crètes qui ré­sultent de cette con­fiance nous par­viennent est un gage de bon­ne in­té­gra­tion et de pro­duc­tion de don­nées qui ne sont pas com­plète­ment arte­fac­tu­elles (Ar­bo­rio et Four­nier, 1999 : 86-7). Le mi­lieu d'ob­ser­va­tion montre aus­si une plus grande ac­cep­ta­tion, car les mem­bres com­men­cent à être ha­bi­tués à nous, on nous parle de choses et d'au­tres, on nous fait une place ; on a ain­si une iden­ti­té et un rôle. Ce fait est aus­si men­tion­né chez Fried­man et McDaniel (1998 : 124) qui pré­ci­sent qu'avec le temps, le cher­cheur de­vient com­for­table ; sa pré­sen­ce est aus­si mie­ux ac­cep­tée. Un des in­ter­ve­nants-clés lors d'une des der­nières con­ver­sa­tions télé­pho­niques salua notre pro­fes­sion­na­lisme et notre in­té­gra­tion car selon lui, per­sonne ne s'est senti mal à l'aise d'être ob­ser­vée dans le co­mi­té. Cette ex­pé­rience nous pousse à dire que le cher­cheur, avec son ter­rain et avec le temps, de­vient comme un an­thro­pologue dans son groupe. Il fait partie du groupe. « Tu fais presque partie de la famille » nous di­sait-on. Les par­ti­ci­pants sont même flattés d'être en­quê­tés. Un des in­ter­ve­nants nous a per­son­nel­lement con­vié à une ren­contre en nous di­san­te qu'il ne fal­lait pas man­quer cela. « Il faut que tu sois là, c'est là que l'on va dis­cu­ter de la hié­rar­chi­sa­tion. » Nous y al­lions même quel­que­fois pour y main­te­nir le rap­port, sa­chant même que la sa­tu­ra­tion em­pi­rique était at­teinte. Nous croyions im­por­tant de res­pec­ter et d'en­te­te­nir le co­mi­té ; ce sont tout de même les mem­bres du co­mi­té qui nous ont ou­vert la porte.

Voici certains commentaires et réflexions qui sont représentatifs de notre intégration à l'intérieur des différents comités. Le 21 mai 2008, dans le cas A, on se préoccupe de nous quant au quorum de la prochaine réunion. « Nous ne ferons pas monter M. Hallée pour rien. J'ai eu peur aujourd'hui qu'il n'y ait pas quorum. » Ce commentaire fut mentionné par le représentant de l'employeur à la pause. Voici un commentaire d'une représentante syndicale du cas mentionné le 18 juin à la suite de notre discussion avec le représentant patronal. « Vous serez là en septembre ? Ce n'est pas fini. » "Bien sûr" avons-nous répondu.

Dans le cas C, le 10 juillet 2008, les membres du comité nous posent des questions, s'intéressent à notre thèse, nous mentionnant qu'ils veulent lire la thèse du début à la fin, etc. Le conseiller syndical en négociation nous a donné son numéro de cellulaire, car les travaux se déplaçaient à Montréal. Une représentante syndicale était heureuse de savoir que nous allions observer jusqu'à la fin. Le 14 août, des blagues sont faites sur notre rôle : « Tu vas rater la seule réunion où l'on s'engueule » dit le conseiller syndical en négociation. Le 24 septembre, un représentant de l'employeur nous a demandé si nous avions atteint nos hypothèses.

Ces réussites provoquent une certaine période de satisfaction au plan de la cueillette que l'on comprend mieux, analyse, commente et approfondit. Après, il y a les inévitables remises en question sur son rôle, ses droits, les limites de ce que l'on fait, l'interprétation de l'humeur des participants à son égard, etc., et ce, sans trahir son plan d'enquête. Enfin, s'ensuit l'analyse, l'intellectualisation, la réflexion sur nous-même comme instrument d'analyse, nos émotions et le questionnement premier sur notre capacité de mettre en ordre toute cette masse d'informations. Comme le soulignait à juste titre Aktouf¹⁹⁹ (1987 : 183-4) cité par Jaccoud et Mayer (1997 : 226), la méthode est très exigeante et très éprouvante tant sur le plan physique que sur le plan affectif. Le chercheur vit une panoplie d'émotions allant de l'anxiété liée à l'observation à une sorte de plongeon dans le vide, pour

¹⁹⁹ Voir, à cet effet, AKTOUF, Omar, 1987, « Une méthode de terrain et d'étude clinique à promouvoir », dans *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 163-188.

progressivement avoir des repères, une confiance parce que l'on met du sens à ce que l'on entend (*ibid.* : 226).

Aktouf (1987) précise que l'observation est d'abord une question d'apprentissage et de pratique qui s'acquiert avec le temps. « Une capacité de décodage doit être acquise. Elle vient avec la prise de notes systématique et une attention constante à tout ce qui se passe et, surtout, un effort régulier de passage en revue de l'ensemble des événements de chaque jour, c'est ainsi que viennent les associations et les mises en relation porteuses de significations. »

Nous devons nous assurer d'une grande collaboration de nos intervenants-clés, car ces derniers étaient ceux qui nous accueillaient à chaque visite. Avec le temps, nous étions autonome et reconnu dans l'organisation. Ces intervenants-clés étaient souvent interpellés afin de bien comprendre la situation et ce qui se passait. Nous avons eu de longues entrevues de mise à niveau avec ces derniers. Ils sont nécessaires dans la mesure où ils garantissent une information de premier ordre, plus valide et fiable (Kitay et Callus, 1998 : 108). La répétition des observations nous conduit nécessairement à nous rapprocher de certains acteurs et à trouver des appuis. Ces relations servent notamment dans l'approfondissement de l'investigation ou « comme commentateurs de scènes complexes » et aident à dissiper les zones d'ombre (Arborio et Fournier, 1999 : 38-9). Ils peuvent aussi valider certaines analyses. Ils sont des personnes capables de fournir des informations essentielles compte tenu de leurs connaissances particulières (Jaccoud et Mayer, 1997 : 228). La crédibilité accordée à ces intervenants varie d'un auteur à l'autre, ce qui rend difficile l'élaboration de critères de choix (Arborio et Fournier, 1999 : 39). Mentionnons toutefois la disponibilité, les connaissances et l'objectivité comme caractéristiques recherchées.

Abordons maintenant les questions plus techniques. Les auteurs suggèrent d'écrire ce qui arrive, les faits et l'interprétation des faits, l'intensité des commentaires, la réaction de la partie adverse, etc. Il est aussi conseillé de noter son analyse et ses questions, ce qui

permettra d'y répondre à une prochaine séance. Le plus grand défi, c'est de garder la trace de ce que l'on collecte comme information et les idées que l'on développe (Freidman 2004 : 380). « [L]e temps de prise de note s'étend bien au-delà du temps de présence sur le terrain [...] il se poursuit au-delà du temps de l'enquête » (Arborio et Fournier, 1999 : 53). C'est la raison pour laquelle chaque soir, après une séance de cueillette, nous retranscrivons nos notes sur support informatique afin d'en faciliter le traitement (Huberman et Miles, 2003 : 102-3). Cette retranscription fut accompagnée d'une préanalyse des informations de couleur différente, le rouge « pour signaler de tels rajouts » (*ibid.* : 103). Cette préanalyse se fait *a posteriori* de l'observation journalière, mais avec le temps, de façon quasiment simultanée avec l'observation. La majorité des auteurs insiste d'ailleurs sur cette nécessité de transcrire rapidement ses notes, tâche longue et ingrate s'il en est une, afin de pouvoir faire les corrections et les ajouts nécessaires (Jaccoud et Mayer, 1997 : 231). Cette réécriture permet de toute façon de se remémorer les faits (Huberman et Miles, 2003 : 103). La mémoire est importante dans la retranscription puisqu'elle permet de combler les trous et d'ajouter les pièces maîtresses manquantes. Elle rend possible la description des « enchaînements d'action, le détail des gestes, l'ordre de prise de parole, les compétences, les arguments sollicités » (Arborio et Fournier, 1999 : 49). À la mémoire s'ajoute le besoin permanent de cohérence, de compréhension et d'interprétation qui est comblé par cette préanalyse systématique. Ainsi, « [o]n commence à analyser, à rapprocher tel et tel évènement, parfois en relisant ses notes » (*ibid.* : 53). Ces documents ainsi retranscrits et analysés ne sont pas destinés à être utilisés tels quels dans le rapport final. Ils constituent cependant un matériau de base pour l'écriture du rapport final. « Ils visent donc le recueil le plus précis possible d'un maximum d'informations, sans que cela passe [...] par une rédaction complète. S'il est plus explicite que les notes repères, le journal de terrain n'est pas pour autant rédigé sous une forme immédiatement exploitable par un tiers » (*ibid.* : 55).

Ces notes reconstruites le soir même provoquaient des suggestions interprétatives, de nouvelles hypothèses, prêtes à être mises à l'épreuve du terrain (*ibid.*). En plus d'y confronter nos hypothèses de départ, de nouvelles hypothèses se dégageaient de cette retranscription. Les nouvelles hypothèses étaient notées et nous nous efforcions d'obtenir

les réponses ou les validations requises. De façon générale, l'observation devenait plus centrée et sélective. Ainsi, les hypothèses conditionnent « la **définition de situations et d'éléments spécifiques à observer**, en vue de les étayer et de les vérifier : c'est ce qu'on désigne par "observation sélective" » (Laperrière, 1997c : 253). Les cadres conceptuels sont vraiment, tels que les auteurs le suggèrent, la meilleure défense contre un volume de données trop écrasant (Huberman et Miles, 2003 : 110). Ces observations sélectives permettent de modifier et de raffiner les hypothèses jusqu'à saturation, « c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune observation nouvelle ne vienne les infirmer » (Laperrière, 1997c : 253), de H₀ à R₁ à H₁ à R₂ à R₃ à H₃... à R_n à H_n. C'est un autre « tri qui rapproche encore les données du terrain de l'analyse finale » (Arborio et Fournier, 1999 : 66). Cette construction conceptuelle et théorique en cours de route est d'ailleurs recommandée (Freidman 2004 : 381). Cela démontre la rigueur « scientifique » et le sérieux avec lequel il faut compiler de façon systématique nos matériaux (Arborio et Fournier, 1999 : 48). « [C]ette ambition de compréhension immédiate [...] amène à tirer le meilleur parti de l'enquête de terrain » (*ibid.*). Les premières notes dans le vif d'action servent souvent de point de repère, elles n'ont pas une forme finie. Le chercheur doit demeurer actif intellectuellement car il doit sans arrêt réfléchir et intervenir pour orienter sa quête » (Mucchielli, 1996 : 183).

Enfin, pour les entrevues, elles n'étaient en général pas déterminées d'avance. Celles de personne à personne venaient au gré des besoins ou en complément d'information. À cet égard, Aktouf (1987), cité par Jaccoud et Mayer (1997 : 226), précisait que l'on ne doit jamais forcer l'entrevue et le contact. On doit « aborder très progressivement et le plus naturellement possible le fil de la conversation ». Il fallait aussi « savoir être discret et être près des gens ; mais sans excès de familiarité ni de décontraction déplacée qui nuiraient à la crédibilité et au sérieux de l'enquêteur ». Nous allions dîner avec les intervenants et discussions de choses et d'autres. Certains d'entre eux se sont même confiés à nous, ce qui dénote une grande confiance et une grande ouverture de leur part. L'ethnographie procure cet avantage de suivre les participants et d'avoir accès à des informations privilégiées, par exemple lors d'une pause ou l'heure du dîner. Différents types d'information nécessitent de discuter avec différents types de personne. De plus, il est toujours possible en étude de cas

d'avoir accès aux personnes plus tard lorsqu'il manque une information (Kitay et Callus, 1998 : 108). Nous nous en sommes abondamment servi pour reconstruire le processus de réalisation de l'équité salariale avec les personnes-clés, pour nous permettre de comprendre un évènement et confirmer ainsi des hypothèses. Nous avons souvent fait des entrevues téléphoniques après la relecture de notre journal d'observation et de retranscription. Nous voulions nous assurer de comprendre adéquatement le processus, ce qui fait que nous nous en assurons auprès des deux parties, généralement auprès des intervenants-clés.

La décision de quitter le terrain dans deux des cas fut prise parce que le programme d'équité salariale était terminé. Dans l'un de ces cas, l'organisation était rendue à la discussion sur l'établissement d'une structure unique. Pour l'autre situation où le travail n'était pas terminé, ce fut le principe de saturation empirique qui s'est appliqué. Cela est souvent déterminé en fonction des étapes du programme d'équité salariale, par exemple lors de la phase la plus longue et la plus déterminante, l'évaluation des emplois, ce qui fut le cas.

3.4.1 La préparation de l'analyse

Sans le savoir, après tout le cheminement réalisé, l'analyse finale est déjà commencée. D'une situation d'observateur, à la prise de notes repères, à la rédaction du journal de terrain, il y a un grand pas de franchi. Il y a le chercheur comme instrument de collecte et le chercheur comme analyste qui exploite, interprète les données qui ont été recueillies.

La préparation de l'analyse passe par une première lecture du journal de terrain pour séparer les notes descriptives des essais d'analyse. Nous comparons les données de terrain entre elles, nous relisons les notes afin d'assigner à chaque action ou acteur décrits une ou des caractéristiques qui permettront ensuite d'identifier des actions ou acteurs qui ont des choses en commun ou en divergence. Nous confrontons aussi les données du terrain avec d'autres terrains et les analyses avec d'autres analyses, ce qui signifie d'emblée pour nous

un rapprochement de nos trois cas. « On compare enfin et surtout les systèmes de référence qui se manifestent dans la situation » (Arborio et Fournier, 1999 : 61). C'est une première phase de condensation des données qui renvoie à un « processus de sélection, de centralisation, de simplification et de transformation » (Huberman et Miles, 2003 : 29-30) des informations brutes contenues dans notre journal de terrain.

Les auteurs suggèrent, pour conserver l'étonnement par rapport au terrain, de faire une observation de ses propres préjugés avant enquête ; ces informations seront utiles à l'analyse ultérieure (Arborio et Fournier, 1999 : 61). Sans le savoir vraiment, on fait ainsi référence « indirectement » à nos hypothèses de départ. Reprenons ce qui suit : « [C]e travail sur soi se prolonge pendant la période de l'observation par des notes sur les démentis du terrain, sur ce qu'on s'attendait à observer et qu'on n'observe pas, sur ce qu'on observe et qu'on ne s'attendait pas à observer » (*ibid.* : 64). C'est exactement ou presque le procédé de causalité circulaire. On poursuit plus loin en mentionnant que l'effet de cela est d'amener à mieux observer, à être plus attentif au terrain comme une forme de guide et de permettre ainsi de nouvelles compréhensions. Certes, il faut se méfier de « n'être attiré que par ce qui peut conforter ses hypothèses décidées à l'avance » (*ibid.*).

Le besoin de comprendre dans le cours de l'enquête peut pousser le chercheur à trouver des explications à l'extérieur du terrain, hors du champ de l'observation. Par exemple, il nous arrivait de trouver que des réactions au début de séance paraissaient téléguidées jusqu'au moment où nous comprenions qu'il y avait eu des discussions préalables avec d'autres intervenants. Cela montre toute l'importance des interactions des membres du comité avec l'extérieur. À titre illustratif, rappelons-nous la décision externe qui a été prise dans l'un des cas d'amener la discussion sur une nouvelle structure salariale en négociation de convention collective. Il arrivait aussi régulièrement que les parties validaient leurs informations auprès des titulaires pour l'un, et des supérieurs pour l'autre.

L'analyse réclame donc un long travail sur les notes et la documentation, une mise en forme, une recherche « systématique d'articulation des compréhensions de détail en une

formulation globale (*ibid.* : 79). Pour apaiser le vertige des données et le sentiment de devoir toujours plus, viennent se greffer comme validation finale les principes de saturation des données ou de saturation empirique. Cependant, il importe de retarder au maximum l'analyse afin d'éviter d'être campé dans un simple exercice de confirmation d'hypothèses. Les étonnements et les surprises qui surgissent sont des signaux importants de la pertinence même de la recherche et des résultats. Au-delà du travail d'investigation, il faut arriver à systématiser les matériaux que le chercheur a en main. Cet effort de systématisation conduit à classer son information sous certaines rubriques ou thématiques. C'est le travail de classement des informations brutes à nos unités d'analyse que sont les transactions. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine partie.

3.4.2 L'analyse

Pour commencer cette section, nous proposons une citation de Howard S. Becker (2002 : 117) qui s'applique bien à notre démarche.

Réfléchir aux possibilités que nous apporte une profonde familiarité avec un aspect précis du monde, à systématiser ces idées en relation aux types d'informations que l'on peut collecter, à vérifier ces idées à la lumière de ces informations, à gérer les inévitables décalages entre ce à quoi on s'attendait et ce que l'on a découvert en réfléchissant de nouveau aux possibilités et en collectant davantage d'informations et ainsi de suite.

Ce dernier (2002 : 223) suggère en plus de « [r]eplacer les termes dans l'ensemble complet des relations qu'ils impliquent, puis [d'examiner] la manière dont cet ensemble s'organise [...]. Enfin, [il conseille de se demander] comment les choses en sont venues être organisées comme elles le sont aujourd'hui et quelles connexions avec d'autres arrangements sociaux sous-tendent et entretiennent cet ensemble de relations ».

En ethnographie, il n'y a pas de consensus sur la méthode idéale d'analyse. Il existe différentes pratiques qui suivent différents courants (Jaccoud et Mayer, 1997 : 232)²⁰⁰. Nous adhérons, comme le lecteur a pu le constater, à l'idée centrale développée dans la théorisation ancrée selon laquelle le processus d'analyse est inséparable de l'étape de la collecte de données (*ibid.* : 230 ; Huberman et Miles, 2003 : 101 ; Mucchielli, 1996 : 198). Dans la retranscription des notes d'observation, il y a nécessairement analyse, ce qui permet notamment d'orienter au fur à mesure l'observation et la compréhension. Mais ce n'est pas tout.

Devant la masse importante d'informations, il est souvent nécessaire de procéder au codage de l'information qui est considéré comme la première phase de l'analyse. Voici la description qu'en font Huberman et Miles (1994 : 56-66). La codification, qui relève de l'analyse de contenu, consiste à rassembler et ordonnancer l'information dans des catégories afin d'être en mesure de composer une trame de fond cohérente et significative. Cette partie de l'analyse est un exercice de différenciation et de combinaison des informations pour en extraire un compte rendu intelligible. Les codes sont des étiquettes qui donnent un sens ou une signification aux informations compilées. Ils permettent « d'élaguer, de trier, de distinguer, de rejeter et d'organiser les données afin que l'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier » (*ibid.* : 29-30). Mucchielli (1996 : 25) définit le codage comme une « [o]pération intellectuelle du chercheur qui consiste à transformer des données brutes (faits observés, paroles recueillies...) en une première formulation signifiante ». Ce regroupement ouvre la voie à l'analyse. Les codes peuvent être descriptifs, interprétatifs ou explicatifs, et être utilisés à différentes phases de l'analyse (Huberman et Miles, 2003 : 112-3). Ils sont astreignants, car ils forgent et poussent l'analyse dans une certaine direction. À cet égard, il faut éviter le codage tardif qui affaiblit l'analyse. Coder ne consiste pas seulement à préparer les données, mais oriente le recueil des données en cours (*ibid.* : 126).

²⁰⁰ Les auteurs parlent de la conception objectiviste qui met « l'accent sur une appréhension descriptive de la situation sociale » et une conception subjectiviste qui « vise la découverte du sens subjectif des comportements des acteurs sociaux ».

Le tout débute par une liste de codes qui proviennent du cadre conceptuel, des questions de recherche, des hypothèses et/ou des variables-clés induites des données observées. Voici la liste de codes qui a été établie préalablement.

Tableau 1 : La liste de codes préalables

TM : transaction de marchandage
TD : transaction de direction
TR : transaction de répartition
TRC : transaction de répartition en comité
TDA : transaction d'autorité
TA : transaction autorisée
SGCC : sous- <i>going concern</i> comité
GCE : <i>going concern</i> entreprise
GCET : <i>going concern</i> État
GCA : <i>going concern</i> administratif
GCJ : <i>going concern</i> juridique
PR : production de règle
PNA : psychologie négociationnelle d'argumentation
PNP : psychologie négociationnelle de plaidoirie
PNC: psychologie négociationnelle de coercition
PNPE : psychologie négociationnelle de persuasion
RS : relation salariale
EVE : évaluation des emplois
OT : organisation du travail
DE : dotation et embauche
SR : structure de rémunération
CC : convention collective
EP : effet potentiel
EA : effet attendu

Ces codes représentent des catégories qui sont globalement conceptualisées d'avance et/ou qui émergent des matériaux empiriques. Notre traitement abductif implique ces deux situations. Il peut y avoir des codes maîtres et des sous-codes ; par exemple, un code maître pour la relation salariale (RS), dans lequel nous retrouvons un sous-code pour la transaction de répartition (TR), ce qui signifierait la transaction de répartition de la relation salariale. Cette liste de codes était appliquée aux premières données recueillies, puis était minutieusement examinée afin de gagner en pertinence et en puissance. Voici un exemple tiré de notes d'observation qui furent codées après relecture. Les commentaires et

remarques en préanalyse sont en **gras** et à droite, et les codes en marge de gauche, c'est ce que suggèrent Huberman et Miles (2003 : 130-1). Cet énoncé renforce une hypothèse de départ sur l'effet potentiel de la transaction de répartition en comité sur la relation salariale.

TRC/EP/TR/PR/RS

Le 19 août 2008, en réponse à une question d'une représentante syndicale, le représentant de l'employeur en relation de travail précise qu'il va avoir une procédure d'évaluation des emplois précisée dans la future convention collective. Les travaux d'équité révèlent quelquefois dans les commentaires des supérieurs, des tâches supplémentaires qui sont écrites, situation souvent rencontrée avec tous les problèmes que cela implique. Cela et d'autres raisons incitent l'organisation à désirer se pourvoir d'une procédure d'évaluation des emplois formelle dans la future convention collective. **Transaction de répartition de la relation salariale. Lieu de conflit constaté sur le plan des descriptions d'emploi et de la procédure d'évaluation. Les travaux en comité ont influencé le contenu de la future convention collective.**

Les codes de cet exemple sont interprétatifs, nous sommes en présence de la transaction de répartition en comité (TRC) qui a un effet potentiel (EP) sur la transaction de répartition (TR) de la relation salariale (RS), et explicatifs, c'est-à-dire via la production de règle (PR).

Voici un autre exemple du cas C observé le 30 septembre 2008 qui maintient l'hypothèse de l'effet potentiel de la transaction de répartition en comité sur la relation salariale, mais cette fois-ci pour la transaction de marchandage liée à la dotation et l'embauche.

TRC/EP/TM/PR/RS

Le 13 août 2008, lors des discussions sur un emploi, le comité, en prenant connaissance des commentaires concernant la description d'emploi, se rend compte que l'anglais est nécessaire. Le représentant de l'employeur en rémunération mentionne que le cadre est présentement en négociation pour avoir un plan de formation en anglais. Le comité s'entend que l'anglais devient nécessaire, car l'agent ne peut passer le dossier à un autre meilleur que lui en anglais. **Transaction de marchandage parce que l'on définit de futures règles d'embauche.**

À noter que la codification peut se modifier au gré de l'évolution du terrain. Certaines de ces codifications sont à revoir puisqu'elles ne sont plus significatives, de nouveaux codes apparaissent, alors que d'autres se subdivisent parce que trop larges. La procédure de codification suit une forme de cycle d'études à la manière du procédé de causalité circulaire. Une fois que la codification est définie, les auteurs suggèrent une définition opérationnelle claire de façon à ce qu'elle fasse référence au même phénomène et soit appliquée de manière uniforme (*ibid.* : 125). Cependant, comme cette codification était issue de notre cadre théorique et de nos hypothèses, et puisque c'est nous qui les appliquions, nous avons décidé de surseoir à cette suggestion, bien qu'elle aurait pu être pertinente si un autre chercheur codait aussi.

Dans l'ethnographie, on recherche la trame ou le pattern comportemental qui se répète dans une variété de situations par une variété d'acteurs (Fetterman, 1998 : 96). Ces patterns se confondent au principe de "similarité des opérations et des actions" de Commons (1959 : 735,744). Comme nous l'avons signifié précédemment, le chercheur débute avec une masse d'idées, de comportements et d'informations qu'il incorpore, par le biais d'une codification, dans différentes catégories afin que les comportements deviennent discernables et identifiables. Nos catégories d'analyse proviennent, nous le répétons, des différents concepts commonsiens. Ils sont découpés en sous-catégories d'analyse afin de mieux refléter la réalité que le chercheur observe. Ainsi, on peut obtenir une sorte d'arborescence qui débute par une grande catégorie qui se découpe en différentes sous-catégories. Voici un exemple du 8 octobre 2008, toujours du cas C, dans le cadre des interactions du comité, où l'on identifie la situation suivante : dans la transaction de répartition en comité (TRC), on observe des éléments qui confortent l'hypothèse d'une négociation au sens d'un processus de résolution de problème (NRP).

TRC/NRP

Pour l'agent de secrétariat général, la partie syndicale trouve que l'évaluation est trop basse, c'est sous le reprographieur. Ça dérange beaucoup pour l'agent de secrétariat général, on ne peut pas passer ça comme ça. Le représentant patronal en rémunération ramène le fait que l'on travaille ensemble. Il parle des distinctions entre

générique et spécialisé, 50 % de tâches similaires et 50 % de différentes. Le représentant patronal en relation de travail fait état des divergences possibles, on est ici pour s'entendre. **La communication comme vecteur d'adaptation mutuelle.** La conseillère syndicale : il faut que ce soit vendable : **Autorisation.**

Un autre embranchement pourrait signifier que, dans la transaction de répartition en comité (TRC), nous observons des éléments qui conduisent à une négociation traditionnelle (NT). Dans cette méthode de description ordonnée, l'ordre d'expositions suit les catégories et les sous-catégories qui ont été définies et produites par l'enquête (Arborio et Fournier, 1999 : 104). Cette même trame commune de catégories et sous-catégories ou de codes maîtres et de sous-codes, ce qui revient à la même chose, est observée pour les trois cas étudiés.

Nous avons vu que la codification fut appliquée au journal d'observation qui fut retranscrit sur support informatique. Ce codage et les remarques en rouge nous permirent de cibler à vu d'œil l'essentiel de nos notes d'observations. En effet, la surcharge d'informations peut compromettre l'efficacité et la force de l'analyse (Huberman et Miles, 2003 : 73). Nous possédions des instruments pour agir et penser le monde dérivé de nos propositions théoriques, ce qui nous permettait de faire un tri parmi les données. Ce tri par codage et remarques fut le matériau de base qui permit notamment la rédaction de la narration (entre 10 à 25 pages), que nous verrons dans une section subséquente. La narration dégage un compte rendu cohérent du site, un compte rendu vraiment plus ciblé sur le déroulement du processus de réalisation de l'équité salariale du comité de l'entreprise. Cette narration fut de nouveau codée afin d'élaborer les résultats, c'est-à-dire les différentes formules de transaction.

Par ailleurs, puisque nous sommes en situation d'analyse de cas multiples, regardons les méthodes d'analyse proposées. Il existe deux grandes stratégies. La première, la *case-oriented approach*, considère les cas dans leur totalité en s'attardant spécifiquement aux similarités et concordances générales que l'on peut dégager. C'est une comparaison des configurations ou des patterns que l'on retrouve dans les différents cas. Quant à la *variable-*

oriented approach, elle est davantage conceptuelle puisqu'elle s'intéresse aux corrélations entre les différents cas (Huberman et Miles, 1994 : 174). En d'autres termes, des variables ou des thèmes clés sont trouvés afin de tracer horizontalement une certaine transversalité entre les cas. La négociation, les effets potentiels sur la relation salariale, la mise à jour de la structure de rémunération seront notamment des thèmes que nous utiliserons pour ce type d'analyse. Il est possible et souvent souhaitable d'adopter une approche mixte, ce que nous ferons. Il est indéniable qu'une analyse comparative nécessite des codes et des traitements communs des données (*ibid.* : 178).

Les auteurs Huberman et Miles proposent différentes approches de compilation et d'analyse, telles les approches matricielles, qui ressemblent étrangement aux tables de vérités de Becker²⁰¹ (2002 : 275), les diagrammes de causalité, les tableaux synoptiques ordonnés, les arbres de décisions, les graphiques à quatre dimensions de même que des analyses séquentielles composites (1994 : 177-206). Le choix de l'une ou l'autre des méthodes dépend du niveau d'approfondissement de la compréhension, du type de relations à faire entre les catégories conceptuelles et des préférences du chercheur. Sommairement, puisque nous y reviendrons, notre présentation et notre analyse des données seront l'expression empirique de la démonstration théorique idéal-typique du chapitre précédent. Dit autrement, chacun des cas sera illustré à l'aide d'une figure similaire à la figure 1 afin de voir le statut réel-typique des relations entre les *concerns*. Cette figure sera complétée par un diagramme de causalité composé de différentes arborescences, représentées par les grandes catégories qui se subdivisent en sous-catégories et qui démontreront des trames comportementales. Nous y retrouvons encore une fois la comparaison idéal-type théorique à la réalité observée réelle-type qui nous permettra de comprendre le déroulement effectif et réel de l'activité sociale. Ces illustrations seront commentées et analysées dans un compte

²⁰¹ Les tables de vérités se présentent sous la forme de tableau croisé, où nous retrouverions, par exemple, en ordonnée, des grandes catégories et, en abscisse, certaines sous-catégories. La présence ou l'absence des sous-catégories dans chaque cas serait caractérisée par des signes plus (+) ou moins (-). Nous pourrions aussi faire une analyse qualitative comparative qui a l'avantage de préserver, selon Becker (2002 : 286), la complexité des situations qui sous-tendent les phénomènes auxquels on s'intéresse tout en les simplifiant au maximum. Cela consiste à utiliser une formulation algébrique permettant de former différentes combinaisons de présence ou d'absence de différentes catégories et de sous-catégories. L'absence d'une condition donnée est symbolisée par une minuscule et sa présence par une majuscule. Nous pourrions avoir une lettre associée à chacune des transactions ainsi qu'une autre pour chacune des sous-catégories.

rendu d'analyse et de résultats. Dans ce souci de cohérence nécessaire avec le traitement théorique du chapitre précédent, les grandes catégories d'analyse seront les transactions, les transactions d'autorité et autorisées, les différents *going concerns* et la relation salariale.

Dans cette section, nous avons essentiellement décrit nos catégories conceptuelles nécessaires au codage de l'information, lesquelles ont été reprises pour démontrer nos opérations d'analyse. Nous avons également abordé la présentation de nos résultats et le procédé d'analyse. Nous sommes maintenant rendu à l'étape de la validation qui nous conduira à nos hypothèses finales (Hn). Cette section expliquera l'importance de la réflexivité, rendra compte des critères de validité interne et externe, pour conclure sur la validation dans une perspective pragmatiste.

3.5 La validation

De façon générale, cette étape est le processus d'*autorisation* auprès des participants²⁰² et de la communauté scientifique qui permettra de clore la démarche d'analyse. Cette phase a pour objectif de valider les résultats auprès du collectif à l'étude et de la communauté d'« étudiants », permettant ainsi l'autorisation des conclusions. Dit autrement, ces hypothèses culmineront par la suite en « assertions garanties » après la validation publique.

Tout d'abord, débutons par la validation du procédé méthodologique. Dans un processus de production scientifique, il est nécessaire de rendre compte de sa méthode auprès des autres chercheurs afin de garantir d'une certaine façon la crédibilité de notre démarche. C'est ce que nous avons fait dans les sections précédentes. Reprenons les principaux éléments.

²⁰² Suivant la logique commonsienne, nous réitérons que c'est une forme d'*autorisation* donnée au chercheur par la *souveraineté* du terrain.

3.5.1 La réflexivité ou rendre compte de sa méthode

Dans l'observation directe, il n'y a pas de protocole précis sur la façon de procéder dérivé du formalisme positiviste²⁰³ ; on y préfère encore une approche rigoureuse sur « pièce », c'est-à-dire d'adaptation à l'objet et d'ouverture méthodologique (Arborio et Fournier, 1999 : 117). C'est au chercheur de rendre compte de sa méthode (*ibid.* : 99), il en va de la crédibilité même du rapport (Arborio et Fournier, 1999 ; Chapoulie, 1998). Ainsi, un nouveau critère d'évaluation apparut, la réflexivité qui signifie « la capacité du chercheur à expliciter sa propre démarche et à en rendre compte devant ses pairs et ses lecteurs » (Chapoulie, 1998 : 165). Le chercheur explique les conditions de collecte et d'analyse des données, en plus de rendre compte des problèmes de rédaction des comptes rendus. Chapoulie (1998 : 166) souligne que ce « sont les phases de la production des résultats de la recherche, qui passaient pour être les plus problématiques aux yeux des critiques du travail de terrain qui ont fait les premières l'objet d'un effort d'explication ». La réflexivité s'est donc « imposée comme l'un des critères d'appréciation professionnelle de l'observation (ou si l'on veut, de la scientificité) – c'est-à-dire comme l'un des principaux moyens à la disposition du lecteur pour juger de la solidité et de la généralité des analyses » (*ibid.* : 166).

Le chercheur doit tout d'abord informer le lecteur de la contextualisation sociale, spatiale et historique des observés afin de bien la situer²⁰⁴. Comme nous l'avons fait précédemment, il explique en outre la pertinence du choix du terrain par rapport aux questions traitées. Ce compte rendu requiert également de justifier le temps de présence sur le terrain et d'informer le lecteur de l'intensité de l'observation. La négociation de sa présence sur le terrain doit aussi être explicitée, de l'entrée à la sortie. Le mode d'arrivée, son rôle annoncé, sans oublier comment on se fait accepter, font parties des éléments à décrire. Le

²⁰³ Pour la méthodologie positiviste, le respect des règles et la standardisation de la méthode sont impératives. Les observations devraient être par exemple rigoureusement convergentes sur le même fait, les observations nécessiteraient d'être indépendantes de d'autres influences, etc.

²⁰⁴ Ce travail se fera au prochain chapitre.

chercheur doit rendre compte de sa méthode d'observation, de sa prise de notes, de la mise en forme des matériaux, de la disposition pour l'analyse, de ses réflexions et ses processus d'intelligibilité jusqu'à la rédaction finale. Les errements et les erreurs doivent être rapportés, car ce sont des difficultés qui font partie de la réalité sociale et, à ce titre, elles ont leur place. La réflexivité fait partie intégrante de l'analyse ne serait-ce que parce que les interactions enquêteurs et enquêtés constituent l'un des matériaux de l'enquête.

En plus de la validation de la procédure, le chercheur doit également faire une validation de ses propres données. Nous en verrons les différentes formes.

3.5.2 Les critères de scientificité des méthodes qualitatives : la validité interne et externe, et la fiabilité

En termes de validité interne²⁰⁵, c'est par un travail minutieux de concordance des données empiriques et de leurs interprétations que le chercheur peut y arriver. Le chercheur y parvient par la confrontation des hypothèses avec un vaste ensemble de données temporelles. Chaque observation doit être codifiée en regard de l'ensemble des matériaux contextuels, temporels et topologiques (histoire, structure, idéologie, etc.) recueillis, ce qui demande beaucoup plus de rigueur que dans un contexte conventionnel où les situations sont au départ très délimitées. Cette codification doit être précise, consistante, exhaustive et évoluer en fonction des découvertes. La triangulation²⁰⁶ des diverses sources de données et des diverses perspectives, tant du côté des sujets étudiés que des chercheurs, « constitue un autre moyen de s'assurer [...] de la justesse des données » (Laperrière, 1997a : 371). Dans toutes ces situations, on ne cherche pas la correspondance entre les données, mais bien la

²⁰⁵ La validité interne est « la correspondance entre une observation et la réalité empirique visée par cette observation » (Mucchielli, 1996 : 265).

²⁰⁶ La triangulation est une stratégie de recherche qui consiste en une superposition et une combinaison de « plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. La stratégie permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits » (Mucchielli, 1996 : 261).

concordance. Il y a trois types tels que les décrivent Creswell et Miller²⁰⁷ (2000 : 126-7) : les sources provenant de différents participants, de différentes méthodes et de différents enquêteurs. La triangulation est au cœur de l'ethnographie. Elle en garantit effectivement la validité (Fetterman, 1998 : 93). Par exemple, nous avons toujours vérifié les informations obtenues d'une partie, en posant la même question à l'autre partie. Enfin, avec la reformulation des hypothèses jusqu'à saturation, on en arrive à un portrait plus précis et cohérent (*ibid.* : 378), qui nous rappelle le concept d'«assertion garantie» de Dewey.

La validation des résultats par le groupe observé (*member checks*) est la technique la plus concluante pour établir la crédibilité des données (Lincoln et Guba, 1985 : 314). La reconstruction des significations doit être reconnaissable ; elle nécessite ainsi une représentation adéquate de la réalité permettant de provoquer des réactions. Il est même possible de le faire en cours d'investigation lorsque, par exemple, le chercheur reformule les réponses obtenues à la suite d'une entrevue de façon à engendrer une réaction. Évidemment, la vérification peut être confrontante pour certains participants. Le chercheur doit s'attendre à ne pas nécessairement susciter l'approbation tacite. Il doit surtout éviter de présenter une posture mitoyenne ou typique pour éviter les conflits (*ibid.* : 315). La stratégie la plus communément utilisée est le *focus group*²⁰⁸ (Creswell et Miller, 2000 : 127). Étant donné la distance et la difficulté de réunir les membres du comité pour des questions autres que les séances de travail, nous avons fait parvenir les narrations par courriel et fait, le cas échéant, les corrections demandées²⁰⁹ (annexe D). Nous avons eu un taux de retour global de réponse de plus de 46 % (7 intervenants sur 15), dont les cinq intervenants-clés, ce qui est à notre avis fort satisfaisant. C'est le manque de temps et d'intérêt pour la validation qui a été évoqué pour expliquer les refus. Les intervenants-clés ont également validé les retranscriptions d'entrevues. Nous avons aussi soumis, tel que suggéré, nos efforts de raisonnement afin de faire valider nos premières moutures auprès

²⁰⁷ Ces auteurs se sont appuyés sur Denzin (1978). Voir à cet effet DENZIN, N.K., 1978, *The Research Act : A Theoretical Orientation to Sociological Methods*, 2^e édition, New York, McGraw-Hill.

²⁰⁸ Le groupe de discussion est une « technique d'entrevue qui réunit [...] des participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier » (Geoffrion, 1997 : 303).

²⁰⁹ Dans sa thèse de doctorat, Racine (2006 : 165) faisait parvenir ses transcriptions d'entrevues aux participants pour approbation.

des intervenants-clés (Arborio et Fournier, 1999 : 69). Nous nous assurons de notre compréhension des informations observées par une reformulation auprès de ces derniers. « Si j'ai bien compris », était la formulation usuelle que nous utilisions auprès de ces derniers afin de conforter notre compréhension.

La validité d'une étude peut aussi être établie par un individu qui est extérieur au projet, tel un auditeur (*audit trail*), qui examine le compte rendu descriptif afin d'en attester la crédibilité (*ibid.* : 128). Lincoln et Guba (1985 : 319) assimilent ce procédé à une vérification fiscale. Nous n'avons pas utilisé ce procédé car nous jugions suffisante la validation de l'expérience obtenue de la part des observés.

Une description riche et dense (*thick description*²¹⁰) est également considérée comme une mesure d'établissement de la validité²¹¹ (Creswell et Miller, 2000 : 128 ; Flyvbjerg, 2004). Les descriptions en profondeur permettent de saisir le sens sociosymbolique²¹² des événements observés. « C'est [...] à force de deviner de manière éclairante la signification des comportements, de confirmer ce qui apparaît à [sic] prime abord comme des conjectures, puis tirer des conclusions explicatrices que se densifie la description du

²¹⁰ Ce terme est issu des travaux de Clifford Geertz (1973) (Katz, 2001). Voir à cet égard GEERTZ, Clifford, 1973, *The Interpretation of Cultures*, Londres, Fontana Press.

²¹¹ Voir les narrations en annexe E du chapitre suivant.

²¹² Il faut cependant être très prudent pour ne pas y voir une sorte de « généralisation interne » à la manière de Geertz (1973) ou même de Glaser (1978) où l'on cherche les « processus socio-symboliques qui marquent l'ensemble d'un phénomène [...] qui, [é]tant liés aux dynamiques fondamentales et organisées (*patterned*) des comportements, se révèlent pénétrant (*pervasive*) et généralisables à de larges ensembles de situations » (Laperrière, 1997a : 381). On qualifie ces processus sociaux fondamentaux comme stables et durables et ce, au-delà des variations de leurs manifestations (*ibid.* : 382). Nous comprenons que cette quête cherche à révéler les fondements intrinsèques qui guident les comportements des êtres humains à la manière de l'ethnographie rationnelle de Bourdieu (1994 : 16) qui voulait par l'immersion, « saisir la logique la plus profonde du monde social ». Cette épistémologie est qualifiée de dominante dans le champ du qualitatif (Laperrière, 1997a : 380). Nous pensons pouvoir y inclure ce que Dewey rejette et ce que Bush (1993 : 62) appelle l'épistémologie fondationaliste que Brice R. Watcherhauser définissait comme « la croyance selon laquelle la "certitude ... peut être obtenue ... seulement si nous pouvons découvrir certaines premières vérités évidentes d'elles-mêmes qui peuvent agir comme "fondation" pour toutes les autres requêtes de connaissance (*knowledge-claims*) au sens où toutes les autres requêtes de connaissance peuvent être déduites de ces vérités "fondationnelles" » (traduit par Morel, 1996 : 122). Par exemple, la praxéologie de Ludwig von Mises, basée sur le fondationalisme kantien, qui postule qu'il existe chez l'humain des vérités premières et irréfutables qui dirigent son comportement et que l'on cherche à découvrir (Bush, 1993 : 95-6). Tout cela nous ramène à la notion d'induction, notamment la détermination d'une règle à partir d'un cas (Peirce, 1878).

comportement sous observation. [...] [C]e mode d'inférence [...] est le même qu'utilise tout bon détective » (Racine, 2006 : 88).

Une période prolongée d'investigation permet de construire une confiance avec les participants, ce qui donne la possibilité d'avoir accès à une information davantage crédible et révélatrice, bref, plus valide (Creswell et Miller, 2000 : 128 citant Fetterman²¹³, 1989 : 46 ; Lincoln et Guba, 1985 : 300). Nos observations ont débuté en février 2008 pour se terminer en décembre 2008²¹⁴. Au total, nous avons assisté globalement à 28 séances, dont plusieurs se déroulaient sur des journées entières, cela sans compter le nombre important d'entrevues, plus d'une quinzaine. Les auteurs évoquent également l'importance de la distanciation avec le terrain, notamment par des séances de discussion avec les pairs (*peer debriefing*). Ils suggèrent aussi de soumettre ses observations à ses pairs (Arborio et Fournier, 1999 : 69). Nous avons discuté à quelques occasions de nos résultats bruts avec des collègues de travail et, à deux reprises, nous avons discuté de nos données avec un spécialiste en recherche qualitative du Département des relations industrielles de l'Université Laval. Nos rencontres de discussion permirent de conforter notre démarche.

Une autre façon d'obtenir un effet similaire « d'accouchement du chercheur est d'entreprendre des lectures au moment où l'on dispose des données d'enquête et de premières interprétations » (Arborio et Fournier, 1999 : 70). Cette expérience de lecture de documentations spécialisées et de thèses utilisant le même procédé se révèlent complètement différente que celle réalisée *a priori*, car on ne cesse jamais d'analyser son travail avec les configurations d'enquête proposées. Le chercheur se trouve dans des dispositions mentales propres à mieux saisir le travail ordonné d'autres chercheurs et de s'en laisser pénétrer. La comparaison à d'autres démarches peut nous amener à appliquer la situation évoquée à la nôtre ou soutenir notre posture.

²¹³ Voir à cet égard FETTERMAN, D.M., 1989, *Ethnography : Step by Step*, (Applied Social Research Methods Series, n° 17), Newbury Park, CA, Sage Publications.

²¹⁴ Nous avons réalisés des entrevues de validation le 12 mai 2009 pour le cas A, le 7 mai de la même année pour le cas B et le 11 mai 2009 pour le Cas C.

Une approche discrète auprès des sujets, c'est-à-dire non obstructive, et un investissement dans la qualité des interactions, c'est-à-dire « une connaissance approfondie du contexte d'étude et du positionnement respectif des acteurs et du chercheur, écoute à la fois critique et empathique des sujets de l'étude », sont d'autres éléments de validité interne (Laperrière, 1997a : 385). La confrontation de la subjectivité des sujets avec le maximum de données objectives et la prise en compte dans l'analyse d'incidents, si minimes soient-ils, sont également à considérer (*ibid.* : 387). Dans l'un des cas, nous avons accès aux différents comptes rendus de réunion.

Par ailleurs, la validité externe a trait à la possibilité de généralisation des résultats. La question qui demeure est évidemment celle liée à la singularité de chacune des situations observées. En fait, chaque cas n'est pas totalement unique²¹⁵ puisque l'on ne pourrait s'appuyer sur un même cadre théorique. La comparaison serait également inutile. Spécifiquement à notre situation, rappelons que les trois comités observés sont soumis à la même méthode. Nous nous livrons à un exercice de comparaison pour en déceler les concordances. Cette diversification des cas couverts par l'échantillon théorique favorise le potentiel de généralisation des résultats (Huberman et Miles, 1994 : 173 ; Laperrière, 1997a : 387). Plus fondamentalement encore, l'analyse croisée (*cross-case analysis*), c'est-à-dire l'analyse transversale à partir d'une ou de plusieurs variables permet d'approfondir la compréhension et l'explication d'un phénomène.

Au plan de la fiabilité, ce qui importe est principalement lié à la distinction à faire entre les données accessoires ou secondaires et celles essentielles, et l'analyse en profondeur et celle en périphérie (*ibid.* : 382). Ce n'est pas la stabilité des observations comme en quantitatif, mais bien la possibilité de faire une observation en contexte et dans la durée.

Enfin, voici ce que suggère la validation selon une optique pragmatiste. Le lecteur y trouvera certaines concordances avec ce qui a été avancé précédemment.

²¹⁵ Ils ne sont pas parfaitement singuliers dans la mesure où ce sont des situations qui comportent certaines similitudes dans les faits et les événements.

3.5.3 La validation

Dans l'approche pragmatiste, c'est l'intelligibilité de la situation qui doit être recherchée par le chercheur et celle-ci passe par la confrontation et la conjonction des trois significations suivantes (triadique). L'une fait référence au monde des « observés » seuls capables de s'(ethno)connaître de l'« intérieur ». Les données doivent être considérées comme pertinentes par les acteurs sociaux sur lesquels portent la recherche (Mucchielli, 1996 : 183). Cette opération consiste à faire valider les résultats de recherche par les « membres » du groupe étudié. Pour ces derniers, ces résultats doivent avoir un « sens » qui est conforme à leur propre expérience²¹⁶. Dans le cas contraire, ils ne sont pas « signifiants ». Fait important à souligner, ce n'est pas l'analyse, par le biais du corpus théorique et méthodologique qui est validé, mais bien la narration des événements.

L'autre autorisation doit se faire par des intervenants-clés du terrain à partir de ce qui est interprété et analysé par le chercheur. Ces derniers, qui ont déjà pensé et par expérience réalisé les faits, sont davantage en mesure de prendre le recul nécessaire pour saisir et interpréter ce monde. Ce sont les délégués syndicaux et patronaux spécialistes de la question ou des praticiens dans le domaine de la rémunération et de l'équité salariale ayant une longue expérience qui ont agi à ce titre.

L'autre validation provient de la communauté scientifique qui détermine si le rendu est significatif, c'est-à-dire s'il est adéquatement articulé et analysé avec le cadre théorique et/ou méthodologique qui est partagé et connu. Ce sont en fait les membres du comité de thèse qui valident l'utilisation de la théorie et de la méthode. L'écriture de la thèse et la

²¹⁶ Pour Peirce, c'est la confirmation sociale de ceux qui voient, qui se rappellent et qui peuvent confirmer par expérience qu'il ne peut y avoir de place pour le doute (Commons, 1959 : 152).

présentation verbale lors de la soutenance doivent être significatives à leurs yeux. C'est donc un triple processus de validation.

Comme nous avons indiqué toutes les étapes de validation, nous sommes maintenant rendus à la présentation de nos résultats. Ces derniers prennent la forme préliminaire d'une narration qui reprend l'essentiel de l'expérience d'observation décrit de façon chronologique. Nous qualifions cette narration de premier niveau de résultats qui permet de démontrer l'expérience et l'historique de réalisation de l'équité salariale dans chacun des comités. Ce parcours expérientiel permet de rendre compte de la perspective historique et évolutionniste des travaux en comité, des volontés humaines en action. Regardons de près ce qu'il en est de cette narration.

3.6 La narration : une histoire à raconter

Cette partie est considérée comme celle qui revêt le plus de difficultés (Friedman et McDaniel, 1998 : 124). Souvenons-nous que la validité ne dépend pas des alphas ou des χ^2 , mais notamment de la profondeur et de la clarté de l'écriture (Freidman, 2004 : 382). Il n'y a pas de méthode universelle d'écriture. Les résultats doivent être écrits de façon à conserver l'intérêt des lecteurs du début à la fin en plus d'avoir une cohérence qui a un début, un développement et une fin (Sutton, 1997 : 101).

De façon générale, une thèse s'adresse à des lecteurs disparates. C'est là un des plus grands défis d'écriture. Pour les collègues, l'intérêt réside dans l'articulation de la relation entre le cas étudié, la théorie et les conclusions. Pour les non-spécialistes, particulièrement ceux qui ont été observés, c'est le compte rendu du contexte de vie réelle qui est davantage utile, sans évidemment sous-estimer les capacités de compréhension. Pour le comité de thèse, c'est la maîtrise du cadre théorique et de la méthodologie, en plus des indications données du soin avec lequel la recherche a été menée qui importent. Enfin, la direction rapprochée de la thèse, sont les gardiens de la rigueur et de la cohérence (Yin, 1984 : 123-4).

Becker (2002 : 104) disait que « [l]orsqu'un analyste narratif a bien fait son travail, le résultat qu'il propose est une histoire qui explique pourquoi tel processus devait nécessairement mener à tel résultat ». Une bonne narration est souvent un signe que l'étude expose une problématique qui est riche (Flyvbjerg, 2004 : 430). L'histoire du cas est en lui-même le résultat, une réalité virtuelle que l'on commente (*ibid.*). La narration rend compte de l'historicité des processus, elle exprime fondamentalement l'action, le mouvement et l'évolution. L'enquête narrative s'attarde au développement et à l'interprétation des phénomènes selon la perspective des participants et du chercheur (*ibid.* : 431). En ethnographie, la crédibilité des travaux est souvent associée aux compétences d'écriture du chercheur (Friedman et McDaniel, 1998 : 121).

Voici brièvement la structure proposée par Golden-Biddle et Locke (1997). Ces derniers suggèrent d'introduire le texte de façon à établir un rapport entre la recherche et le lecteur. On peut notamment débiter par la description du contexte organisationnel. Comme mesure visant à circonscrire le contexte dans lequel se déroule l'action humaine, on suggère de décrire cinq éléments principaux (Jaccoud et Mayer, 1997 : 224-5). Tout d'abord, il s'agira d'exposer le lieu de l'action, les objets et l'ambiance dans lesquels prend place l'action. Par la suite, il est requis de faire la description des participants, du nombre, de leurs fonctions et caractéristiques. Troisièmement, ils proposent de décrire les raisons qui expliquent la présence des intervenants. Suivront l'action, les gestes, les discours, l'identification de ceux qui prennent la parole, etc. Enfin, on s'intéresse à la durée et à la fréquence d'action, de geste et de parole. La narration doit contenir suffisamment d'informations permettant au lecteur de comprendre le contexte des événements ou des phénomènes évoqués. Il est aussi suggéré de faire un rappel méthodologique et d'introduire les fondations conceptuelles.

Pour le développement, le narrateur doit exposer et dire (*showing* et *telling*). L'information doit être présentée afin de mettre en valeur le potentiel analytique et significatif du cadre théorique. On doit présenter les données, explorer et exposer toutes les significations. On peut également présenter un découpage des événements qui sera associé à une

interprétation théorique. Deux méthodes de développement de l'histoire (*storyline*) sont exposées. L'une consiste en un développement qui présente le corps théorique au début, suivi des données pour conclure sur l'articulation entre les données et le cadre conceptuel. L'autre comporte la présentation immédiate des données, suivie par la suite des significations théoriques. C'est davantage cette voie que nous avons poursuivie. Peu importe le développement narratif, on suggère de ponctuer le récit de fragments d'histoires réelles rencontrées lors de la cueillette. Cela dynamise le récit. Mais ce n'est pas tout.

3.7 La rédaction des résultats : un compte rendu d'étude ou d'analyse de cas

Huberman et Miles (1991 : 143) précisent que le mode traditionnel de présentation des résultats est le texte narratif qui est considéré comme « la forme la plus fréquente de présentation des données qualitatives » (*ibid.* : 29-30). Ce texte n'est cependant pas la forme finale de présentation de nos résultats : c'est plutôt « un assemblage organisé d'information qui permet de tirer des conclusions » (*ibid.*). La narration est un texte que le chercheur parcourt pour en extraire des portions d'importance qui seront codées et qui serviront à la rédaction des conclusions. C'est ainsi que « [l']analyse prend généralement la forme d'un nouveau texte narratif : le compte rendu d'étude de cas » (*ibid.* : 143). Le texte narratif est une excellente méthode qui permet au lecteur de vivre l'expérience de terrain comme une histoire. Il a une fonction descriptive de l'expérience. Nous considérons essentiel de rendre compte de l'expérience dans sa totalité. Mais ce n'est qu'un des objectifs atteints. L'autre consiste à présenter l'analyse des résultats auxquels le chercheur est arrivé à la suite de ces expériences. Bien qu'essentiel pour suivre la chronologie des événements dans le processus de réalisation de l'équité salariale en comité, le seul texte narratif n'est qu'une étape puisque, sous sa forme, il est difficile à manier pour tout observateur. Les informations sont dispersées, elles sont étalées sur de nombreuses pages qui les rendent difficiles à consulter. Le texte narratif est séquentiel plutôt que simultanée et rend difficile la visualisation des catégories conceptuelles d'importances. Enfin, il est souvent vaguement structuré et peut devenir monotone et indigeste pour le lecteur (*ibid.* : 144).

Une analyse requiert des présentations centrées et organisées de façon à présenter l'essentiel de l'analyse et des hypothèses validées. C'est une forme d'organisation des données qui permettra de tirer des conclusions valables. Les chercheurs quantitatifs disposent d'outils informatiques leur permettant d'analyser une masse importante d'information. Cependant, ce que l'on oublie, c'est que cette information peut sortir visuellement sous forme de tableaux, d'histogrammes, de matrices de corrélation, etc. (*ibid.*). Cette fonction visuelle nous apparaît aussi essentielle dans l'analyse qualitative.

Aucun outil universellement accepté par les chercheurs qualitatifs n'existe. Le chercheur doit donc construire le sien notamment à partir d'exemples et d'idées des autres, qu'il adapte et complète. C'est dans cette optique de construction de formats de présentation que nous utiliserons celui d'une *figure* et d'un *diagramme causal* qui sont à notre avis plus faciles à consulter et davantage informatifs.

3.7.1 La présentation des données

La variété dans la construction de formats de présentation des données qualitatives dépend de la richesse d'imagination du chercheur quoique, en général, ils prennent la forme d'une *table synthétique* (matrice, tableau, liste de contrôle) ou d'une *figure* (*ibid.* : 145). Le choix du format se fait en fonction de l'usage et de l'analyse que le chercheur veut en faire. Pour les besoins de notre démonstration, nous croyons important de permettre au lecteur de visualiser d'un seul coup les données de chacun des cas. Le choix d'un format est déterminé par les questions de recherche étudiées, nous y ajoutons les hypothèses de recherche et les concepts utilisés (*ibid.*). Cette sélection est décisive puisqu'elle détermine les variables à analyser et les relations entre ces variables, car une variable absente et un lien non démontré n'apparaîtront normalement pas dans le compte rendu d'analyse (*ibid.*).

Pour la présentation de nos résultats et dans un souci de cohérence, nous le rappelons avec la structure idéal-typique du chapitre précédent, nous allons illustrer les résultats obtenus dans chacun de nos cas selon le même type de figure que la figure 1 du chapitre 2. Dans cette présentation réel-typique, nous prendrons soin de montrer les liens existants entre les différents *concerns* par l'utilisation d'un système de flèches en légende indiquant, notamment, le sens des transactions et des relations entre les individus. La présentation uniforme de chacun des cas facilitera le travail d'analyse entre les différents sites (*ibid.*) La figure a l'avantage de permettre d'« intégrer une grande quantité d'informations immédiatement analysables » (*ibid.* : 149). Les figures permettront d'expliquer les processus interactifs et dynamiques entre les acteurs, et entre les acteurs et l'environnement.

Nous présenterons également les informations selon le déroulement factuel et réel de l'action sociale, ce qui nous permettra d'élaborer les trames comportementales inhérentes aux formules de transaction qui caractérisent la réalisation des étapes du programme d'équité salariale en comité. Cette présentation sera faite sous forme de diagramme causal (*ibid.* : 234-251). Ce sont en fait des patterns de significations qui sont tissées par l'analyse, des constructions mentales que nous élaborerons à la suite de nos observations empiriques prolongées (*ibid.* : 234) : c'est la transaction de répartition (comité) (TRC) qui permet de modifier les taux de salaire des emplois féminins, ce qui correspond à un effet attendu (EA) sur la transaction de marchandage (TM) de la relation salariale (RS) lors de la troisième étape du programme. C'est l'action réelle qui rendra possible l'identification de relations de cause à effet spécifiques qui n'existent que par l'application de nos théories et concepts, pour ne pas confondre avec une approche behavioriste – la conduite externe de l'homme résulte de la présence de certains stimuli- ou une perspective métaphysique selon laquelle des vérités agissent comme des "fondations" qui dirigent le comportement des humains²¹⁷ ce qui assure la cohésion du monde. Ce diagramme est un construit élaboré pour expliquer et comprendre la réalité observée. Utilisé de façon complémentaire, il sera présenté comme une forme d'arborescence où les grandes catégories seront subdivisées en sous catégories à

²¹⁷ Voir à cet égard la note de bas de page 212.

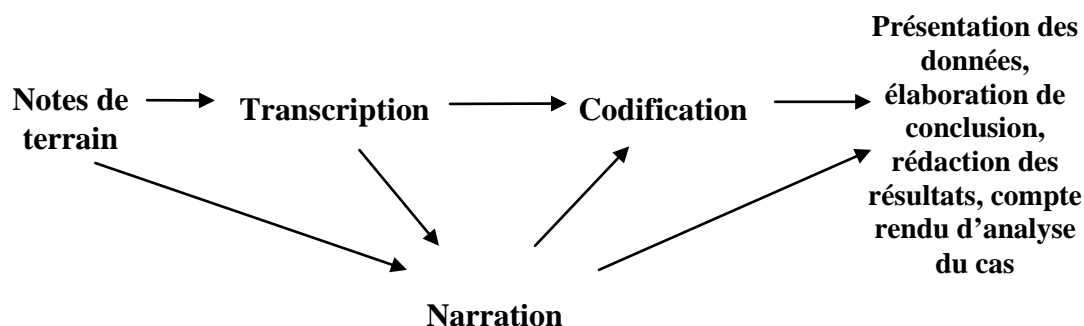
la manière des exemples présentés à la section 3.4.2. Le diagramme répondra à notre objectif d'expliquer les transactions de l'objet comité et les transactions du comité.

3.7.2 L'élaboration de conclusion et la rédaction des résultats : le compte rendu d'étude ou d'analyse du cas

Ce texte en est un d'accompagnement qui est un nouveau texte narratif qui raconte également une histoire, en fait plusieurs histoires. La transposition d'une figure et d'un diagramme en un texte clair nécessite que le chercheur soit explicite. Ce texte permet des approfondissements sur les raisons des liens entre les concepts, pourquoi certains en précèdent d'autres, comment les choses en sont venues telles qu'elles le sont, quelles sont les connexions avec d'autres arrangements sociaux, etc.

Il s'agit de composer un texte, une trame de discussion séquentielle sur les relations entre les différents *concerns* et les différents concepts que représentent les combinaisons transactionnelles de chacun des cas. À partir de ces assemblages conceptuels, nous composerons la trame de fond de chaque cas, c'est-à-dire les formules de transactions que l'on y retrouve. Il s'agit de relier les résultats de l'étude aux propositions théoriques précédentes. Sans développer davantage puisque c'est déjà abordé, des croisements conceptuels transversaux autour de variables-clés seront réalisés afin de dégager certaines similitudes entre les trois cas. Une comparaison globale sera finalement accomplie pour comparer les différents processus de réalisation de l'équité salariale. Évidemment, il est crucial de bien comprendre la dynamique de chaque cas particulier avant d'espérer des comparaisons (Huberman et Miles, 1994 : 207). On peut ainsi mieux expliquer les contrastes, les similitudes et les étonnements. Pour conclure cette section, voici la représentation finale de notre processus de cueillette et d'analyse.

Figure 3²¹⁸ : Le processus de cueillette et d'analyse



Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre protocole de recherche et les différents instruments empiriques sélectionnés pour acquérir nos matériaux d'analyse. Nous avons fait état de l'accès au terrain et du processus de cueillette qui est inséparable de l'analyse. Nous avons exposé la première étape de l'analyse qui en est une de condensation des données qui renvoie à la sélection et la transformation des données brutes du terrain qui figuraient dans nos notes d'observation. Cette condensation est la première phase du processus analytique. Au fur et à mesure de la collecte de données, d'autres phases de condensation apparaissaient (codage, regroupement, etc.). Ainsi, nous décidions des données à coder, ce qui fait que nous procédions à des choix analytiques en fonction de nos hypothèses. Cette autre condensation est une forme d'analyse qui permet notamment de trier, de distinguer et d'organiser les données pour que l'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier.

Pour la présentation de données, nous avons choisi en première analyse le texte narratif qui est considéré comme un procédé habituel et organisé de présentation des données permettant de tirer des conclusions. Ce format de présentation est essentiel pour aboutir à

²¹⁸ Adaptation libre de la figure 4.11 *La méthode du résumé comme aide à l'analyse* de Huberman et Miles (2003 : 151).

une analyse qualitative valable. Dans un deuxième temps, nous avons illustré nos données et fait des comptes rendus d'analyse du processus de comparaison de l'idéal-type théorique avec l'expérience réel-type pour comprendre le déploiement concret et réel des comportements.

Enfin, est venu l'étape de l'élaboration et de la vérification des conclusions. Dès le début de la collecte, nous avons prévu un sens des choses, des régularités, des patterns, des explications et des configurations possibles. Ils sont au début vagues pour devenir par la suite plus enracinés. Les conclusions finales, sous forme de compte-rendu d'études de cas, ne viennent qu'à la fin de la cueillette, notamment en fonction du codage et des combinaisons conceptuelles, mais ont souvent été pressenties dès le début. Les résultats sont finalement vérifiés et validés.

Le prochain chapitre fera état de l'analyse des résultats, précédée d'une description des différents cas et de la composition des comités.

Chapitre 4

L'analyse

Introduction

Ce chapitre a pour objectif l'analyse des informations que nous avons recueillies. Nous procéderons cas par cas selon le cadre théorique du chapitre 2. Aussi, notre exposé traduira un certain traitement chronologique pour montrer l'évolution du processus de réalisation de l'équité salariale en comité. Notons que nos données proviennent de deux sources principales qui ne sont pas nécessairement de même nature. Il y a l'information qui découle des observations et d'entrevues ponctuelles sur le site élargi d'observation et celle qui résulte des entrevues de clarification ou de validation auprès des intervenants-clés réalisées entre les séances et après les observations. Ces données n'ont pas nécessairement la même valeur, ce qui pourrait nous amener à nuancer certaines conclusions.

Ceci étant, dans la section 4.1 nous décrirons le déroulement général des séances, la durée des observations et nous signifierons précisément le début et la fin de nos observations en fonction des étapes du programme d'équité salariale pour par la suite aborder les contextes d'entreprise et les acteurs présents dans les comités. Après, à la section 4.2, nous qualifierons, à l'aide de nos matériaux empiriques, la négociation que nous retrouvons dans la transaction de répartition de chacun des comités. Suivra ensuite, à la section 4.3, l'analyse des effets attendus et potentiels de la transaction de répartition des comités sur les transactions de la relation salariale. Dans cette partie, nous examinerons les données à la lumière des hypothèses soulevées au chapitre 2. Plus précisément, nous traiterons des effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale de l'entreprise en suivant l'ordre de présentation suivant : la transaction de marchandage, la transaction de direction et la transaction de répartition. Soulignons d'emblée que certaines hypothèses pourront différer de celles que nous retrouvons dans le cadre théorique, car rappelons-nous qu'elles jouaient le rôle d'idéal-type permettant

d'appréhender les données au départ. En section 4.4, les trois niveaux d'interactions du comité seront traités suivant l'ordre chronologique des événements et selon un ordre d'exposition uniforme pour les trois cas. Dans chacune de ces sections, nous procéderons à une comparaison des différents cas à partir d'une analyse transversale qui prendra appui sur certaines variables-clés.

4.1 Le descriptif préanalytique

Au préalable, nous pensons que le lecteur et la lectrice auraient intérêt à lire les narrations incluses en annexe E puisqu'elles révèlent l'expérience séquentielle et chronologique quasi complète des événements. C'est d'ailleurs le premier niveau d'analyse en ethnographie et c'est à partir de ces narrations que sont réalisées les interprétations dont nous tirons certains passages (« ») en appui à notre étude. Avant tout cela, regardons le déroulement général des séances, le contexte d'entreprise et les caractéristiques démographiques des comités.

4.1.1 Le déroulement général et la durée des séances

De façon générale, les séances duraient toute la journée à l'exception du cas A où elles étaient généralement en après-midi. Soulignons que l'observation et l'analyse dans les trois cas ne couvrent pas l'ensemble du programme d'équité salariale²¹⁹. Dans le cas A, les

²¹⁹ Il aurait été quasi-impossible dans le cadre de la rédaction d'une thèse de doctorat d'assister à l'ensemble des étapes et des travaux dans les programmes dans leur totalité considérant la durée nécessaire pour établir l'équité salariale dans la grande entreprise, sans parler de la difficulté à pénétrer les organisations sur des questions touchant la discrimination et l'équité salariale (Cloutier, 2003, Déom et Mercier, 1992) en plus d'accéder aux comités d'équité salariale comme observateur. Dans sa thèse de doctorat portant sur la perception de justice des personnes salariées à l'égard du programme d'équité salariale, Julie Cloutier (2003 : ii) prit « près de deux (2) ans pour parvenir [...] à trouver un terrain d'enquête » et c'est en plus une démarche quantitative par questionnaire d'un seul cas. Rappelons enfin que notre intention était notamment d'observer au moins trois exercices afin de pouvoir faire des comparaisons et ainsi dégager certaines généralités et convergences dans les résultats. En plus, l'étude de cas multiples offre des résultats plus convaincants et

observations débutèrent le 13 février 2008, à la 2^e étape du programme d'équité salariale lors de la révision en comité du questionnaire d'analyse des emplois. Nous avons fait notre dernière observation le 17 décembre 2008 durant le processus d'évaluation des emplois de la 3^e étape du programme. Nous avons cessé d'assister aux travaux, car nous n'avions plus accès à de l'information supplémentaire et pertinente pour justifier des observations additionnelles (saturation empirique). Le comité en était encore à l'évaluation des emplois et la procédure adoptée se répétait mécaniquement de séance en séance. Le représentant de l'employeur mentionnait d'ailleurs « que c'est du pareil au même les réunions ». Ce comité était définitivement le plus lent, mais, à sa décharge, il comportait beaucoup d'emplois à évaluer et c'était un programme unique d'entreprise. Nous avons informé les membres de notre désir d'assister aux travaux portant sur l'estimation des écarts salariaux dans l'espoir évident de pouvoir y être présent avant le dépôt de cette thèse. Au moment d'écrire ce chapitre, l'exercice n'est pas encore terminé. Il n'y a pas de porte-parole de part et d'autre quoique ce fût généralement l'employeur, la personne responsable des relations de travail, qui était à l'origine de chacune des réunions et des discussions. Trois syndicats différents sont représentés. Le président des employés de soutien est celui qui se manifeste le plus régulièrement ; il semble bénéficier d'un grand respect de la part des autres et d'une certaine autorité. Ce dernier représentait le plus grand nombre de personnes salariées visées par le programme. Dans ce comité, nous avons le privilège d'accéder à la documentation interne, notamment les procès-verbaux qui sont signés par le représentant de l'employeur et le président du syndicat majoritaire, ce qui nous permet de savoir ce qui s'est passé depuis le début et de connaître à distance le contenu des réunions jusqu'à ce jour. Ce sont des procès-verbaux assez complets, quoique inégaux en terme de longueur, qui retracent les arguments et la décision. Certaines questions furent posées en entrevue afin de bien en saisir le sens.

Pour le cas B, l'observation débuta le 26 février 2008 et les entrevues se terminèrent à la fin mars, quoique des informations aient encore été obtenues en mai 2009 lors de la validation.

robustes en plus de renforcer la validité des conclusions. Pour plus de détail, voir à cet égard le chapitre 3, section 3.2.2.

Nous n'avons pu assister qu'à deux journées complètes aux 3^e et 4^e étapes du programme, soit les 26 et 27 février, le 28 nous étions en observation du cas A. Lors de cette journée du 28, le comité termina ses travaux. Les séances prévues les 12 et 13 mars furent annulées. Nous en profitons pour rencontrer le 13 mars 2008 la conseillère syndicale pour discuter de l'ensemble du cas. Nous avons fait plus tard une entrevue téléphonique avec le consultant patronal en posant le même type de questions. Il n'y a pas non plus de porte-parole formel, quoique le consultant patronal semble mener le jeu. Du côté syndical, c'est le président du syndicat qui est le plus actif compte tenu de sa personnalité largement dominante. La conseillère syndicale, qui assista à toutes les réunions, est également très active et inspire le respect par son style, sa personnalité et son expertise reconnue qui fait autorité. Elle ramène aisément à l'ordre.

L'observation du cas C débuta le 3 juin à l'étape de l'élaboration et de la validation des descriptions d'emploi pour se terminer le 27 octobre 2008, avant la rencontre d'estimation des écarts salariaux. Nous avons presque entièrement couvert les étapes 2 et 3 du programme. Ce cas fut très intensif et riche en information, se déroulant sur des journées entières, souvent 2 ou 3 jours consécutifs, et se poursuivant tout l'été. Il n'y a pas de porte-parole officiel d'un côté comme de l'autre quoique, officieusement, ce sont à peu près les mêmes personnes qui interviennent le plus souvent comme le lecteur et la lectrice le constateront. Les représentants de l'employeur sont très actifs dans le dossier et la conseillère syndicale, la même que dans le cas B, y déploie aussi toutes ses qualités en menant également le jeu.

À l'exception du cas B où les parties sont assises d'un côté et de l'autre et le délégué syndical en chef au bout de la table, il n'y avait pas en général pour les autres cas, ce clivage traditionnel de négociation où les parties sont assises l'une en face de l'autre (Friedman et Gal, 1991 : 359). Bien qu'elles aient tendance à se regrouper, on n'avait pas ce respect strict du face à face traditionnel. C'est en général l'employeur qui commençait la discussion et c'est lui qui préparait la plupart du temps tout le matériel nécessaire et en assurait la diffusion à tous les intervenants et intervenantes. Le syndicat en général réagit,

quoiqu'il soit très actif lors de la cueillette et de la validation des informations sur les emplois.

4.1.2 Les contextes d'entreprise et les acteurs présents aux comités

Le cas A observé est une institution d'enseignement comptant plus de 400 employés et employées. C'est un programme unique pour toute l'entreprise qui débuta en septembre 2007 et le premier affichage eut lieu le 21 janvier 2008 pour se terminer le 31 mars 2008. Il portait sur l'établissement des catégories d'emplois, les prédominances sexuelles et la description de la méthode d'évaluation. Avant de décrire les membres du comité, disons simplement que cette organisation avait amorcé dès les années 1989-95, une démarche paritaire de réalisation de l'équité salariale pour le personnel de soutien. Sous l'impulsion syndicale, cet exercice découlait de la négociation collective où l'employeur avait accepté d'amorcer une démarche paritaire d'équité salariale.

Au comité d'équité salariale se retrouvent des représentants de trois différents syndicats : une représentante du syndicat du personnel de soutien²²⁰ et le président de ce syndicat, une représentante d'un syndicat d'une autre affiliation et une représentante d'un syndicat indépendant. Une conseillère syndicale et une conseillère patronale prirent part à quelques réunions comme support lors de la formation sur la méthode d'évaluation. Il y a un représentant du personnel cadre et administratif. Du côté de l'employeur, nous avons un représentant et une représentante. L'un d'entre eux est la personne responsable des relations de travail alors que l'autre est une cadre du service des finances. Son rôle est notamment d'anticiper et de calculer les coûts de l'équité afin de faire les provisions financières nécessaires. Selon la configuration de la section 1.1.4 du chapitre 1, c'est un comité avec des allégeances syndicales distinctes, dont un membre est non syndiqué. Il y a deux représentants de la partie patronale, 4 représentants de la partie syndicale (3 syndicats différents) et un représentant du personnel cadre et administratif non-syndiqué.

²²⁰ Nous respectons le désir du représentant de l'employeur de ne pas mentionner l'affiliation syndicale.

Le cas B est une municipalité fusionnée depuis le 1^{er} janvier 2002 comptant 133 352 citoyens et citoyennes. À noter que ce sont des programmes distincts pour les personnes salariées cols bleus et cols blancs. Le comité observé est celui des cols bleus. Rappelons que nous avons jugé pertinent de retenir ce cas afin d'analyser le comportement d'un syndicat à prédominance masculine dans un exercice d'équité salariale et ce, malgré le temps de présence restreint du chercheur à ce comité. Nous avons tenté de combler cette lacune par davantage d'entrevues. L'exercice débuta le 12 décembre 2006. Notre arrivée coïncide avec la vérification du portrait global des évaluations et la validation de la hiérarchie des emplois ainsi que l'établissement de la pondération de la méthode d'évaluation. Les observations se firent principalement à la 3^e étape du programme d'équité salariale et nous n'avons pu assister à la dernière rencontre où s'établissaient l'estimation et le calcul des ajustements salariaux, quoique nous ayons observé de part et d'autre l'élaboration de scénarios d'estimation des écarts.

Le comité est composé, du côté syndical, du président du syndicat des cols bleus, d'un représentant et de deux représentantes des employés et employées. Pour l'employeur, nous avons la conseillère en relations de travail et un cadre du service de l'ingénierie. Le comité est accompagné par la conseillère du SCFP et un consultant patronal. Ces derniers ne font toutefois pas partie officiellement du comité; ils ne sont pas décisionnels. C'est donc un comité avec une seule allégeance syndicale et composé de 4 représentants de la partie syndicale et deux de la partie patronale. Il importe de mentionner que c'est un comité où les travaux impliquent peu de CEFP.

En ce qui a trait au cas C, nous avons affaire à un organisme péripublic issu de la fusion de 5 organismes qui s'est concrétisée le 1^{er} février 2004 à la suite d'une loi. Cette nouvelle organisation comporte environ 600 employés, dont 55 % à son établissement de Montréal. Brièvement, au plan historique, le représentant de l'employeur en rémunération nous rapporte que l'organisme pensait qu'en vertu des articles 41 et 42 de la LES elle était un nouvel employeur. Elle s'est fait dire par la CES que non, elle était une succession des

anciens organismes. Elle héritait donc des obligations en matière de programme d'équité salariale de la plus populeuse en termes d'effectifs. Toutefois, il n'y avait rien de fait dans ces anciens organismes au plan de l'équité salariale. L'organisation a dû, à rebours, faire les exercices au 21 novembre 2001, date butoir à laquelle les exercices étaient censés être terminés, avec intérêts. Elle a dû assurer le maintien des anciens organismes et sur une base unifiée le 1^{er} février 2004, date de sa création. Elle a fait trois exercices : 1) un programme distinct pour les professionnels et professionnelles où l'organisation est passée de 2 à 4 échelles dans la structure salariale, 2) une démarche d'équité pour des employés et employées provenant de l'un des anciens organismes et 3) un programme pour le reste qui regroupait trois professionnels groupes différents, majoritairement composés d'emplois de soutien et d'emplois techniques. Dans ce programme, il y avait un comité composé de deux représentants de l'employeur et de six personnes salariées qui n'étaient pas présents au comité de maintien observé. Le nombre montait jusqu'à dix, car il y avait deux conseillers syndicaux. Ce comité, durant l'année et demie de son existence, a eu recours deux fois à la CES ; la première fois pour clarifier la notion de pouvoir et le droit de vote, et la deuxième pour une conciliation sur la méthode d'évaluation. La conciliation prit cinq rencontres et eut pour effet de rendre le climat un peu plus ouvert et coopératif. Selon le représentant de l'employeur en rémunération (REM), le syndicat de l'Alliance de la fonction publique de l'époque était suspicieux et manquait d'expérience. C'était un syndicat fédéral qui avait peu d'expertise en équité salariale. Par la suite, un seul syndicat se dégagea du maraudage et ce fut le SCFP. Le représentant de l'employeur en REM fait état du respect mutuel entre la conseillère syndicale de ce syndicat et lui-même. Il y a une relation de confiance car ils se connaissent depuis longtemps. Occasionnellement, ils se parlent en privé.

Les ajustements salariaux résultant des 3 exercices d'équité faits à rebours ont créé des mécontentements et des insatisfactions, ce qui causa une certaine méfiance à l'égard des travaux du comité de maintien observés. Les employés et les employées étaient très émotifs et pas rationnels du tout. Il y a eu des accusations de trahison entre collègues. Il y a des personnes qui n'ont jamais voulu revenir au comité. Lors de l'affichage du 3^e programme, il y a des agents du bureau qui, n'ayant pas eu des ajustements substantiels, ont fait une demande de renseignements et sont venus rencontrer le comité. Après vérification et

validation, le comité est demeuré sur ses positions. Le comité a terminé l'exercice, l'employeur a versé rétroactivement les sommes au 21 novembre 2001 pour les personnes salariées des anciens organismes. Au 21 novembre 2005, il y avait le maintien à réaliser à partir du 1^{er} février 2004. La décision a été prise de faire un programme unifié, car la réalité indiquait par exemple, trois catégories d'emploi d'agent et d'agent de secrétariat avec des taux maximums différents. L'employeur a fait des descriptions génériques où l'on distingua l'agent de bureau général et l'agent de bureau générale d'une part et l'agent de bureau spécialisé et l'agent de bureau spécialisée d'autre part. La même chose a été réalisée pour le secrétariat où l'on distingua celles d'agent de secrétariat général et d'agent de secrétariat général d'une part et d'agent de secrétariat spécialisé et d'agent de secrétariat spécialisée d'autre part. Ces descriptions ont été faites à partir du contenu des multiples descriptions provenant des anciens organismes. Par la suite, le comité fusionna les programmes en un seul, avec la même méthode d'évaluation et intégra tous les emplois. L'employeur voulait cesser de faire des distinctions en fonction des provenances des différents organismes. Il souhaitait intégrer les réalités des anciens organismes avec la même convention collective d'autant plus que c'est le même syndicat qui représente ces employées et employés. À noter que les conventions collectives des anciens organismes étaient toujours en vigueur au moment de l'observation. Ainsi, aussitôt le maintien de l'équité salariale terminé, la négociation s'amorcera. Les parties s'étaient laissées la dernière fois à la validation de la description d'emploi générique d'agent et d'agent de bureau. C'est à ce stade que nous débutons l'observation du comité de maintien.

Au comité nous retrouvons comme représentants patronaux, un conseiller en relations de travail et un autre en rémunération. Du côté des employés et employées de soutien et de technique, nous avons deux représentantes de deux anciens organismes fusionnés, la même conseillère syndicale qu'en B et un conseiller du même syndicat en relation de travail et en négociation. Sa présence est justifiée pour faire le suivi de ses dossiers afin de préparer la négociation future. Selon le représentant patronal en REM, il y aura à la prochaine négociation unification des conventions collectives et équité interne. Même si nous aurons l'occasion d'y revenir, disons simplement qu'entre les deux anciens organismes fusionnés qui sont représentés au comité, il y a des cultures d'organisation du travail qui se

confrontent. C'est dans ce contexte que le comité réalise le maintien de l'équité salariale. C'est donc un comité à représentation syndicale unique avec deux mandataires parmi les personnes salariées, deux conseillers pour la partie syndicale et deux membres représentant la partie patronale.

Les différents comités sont composés de personnes responsables des conditions de travail. C'est donc dire que certaines décisions qui engagent les parties se prennent à l'intérieur du comité. Ce sont donc des comités composés de *figures d'autorités* patronale et syndicale ayant un certain pouvoir. Notons peut-être l'exception du cas B, mais encore là, nous avons le président du syndicat aussi membre du comité de négociation, le directeur des travaux publics qui est intervenu dans les dernières séances ainsi qu'un directeur des ressources humaines dans un des derniers caucus patronaux. Dans le cas A, nous avons évidemment le président du syndicat du personnel de soutien, le représentant des relations de travail et de la rémunération et le représentant du personnel cadre et administratif, tous présents à la table de négociation. Enfin, dans le cas C, il y a le conseiller syndical en négociation et le responsable des relations de travail de l'employeur qui sont aussi présents à la négociation. Remarquons que dans les cas B et C, nous avons observé les discussions et les ententes sur la hiérarchie des emplois. Ces actions ont des conséquences appréciables, d'autant plus que ces données serviront de matière première aux négociations qui suivront les exercices²²¹. Cette hiérarchie doit être «vendable» auprès des personnes salariées, disaient les parties des cas B et C. Ainsi, la composition du comité est d'une importance particulière et conditionne, croyons-nous, le niveau d'indépendance des parties et la marge de manœuvre dont elles bénéficieront de la part des autorités de l'organisation²²².

Avant de caractériser la négociation que nous retrouvons dans la transaction du comité, voici certaines données empiriques qui confortent cette interprétation de transaction de répartition en comité. Ainsi, dans le cas A, le président du syndicat affirmait avec force le 14 mai 2008 que les décisions du comité sont sans appel, donc pas besoin de se justifier. Le

²²¹ Nous aurons évidemment l'occasion d'y revenir en détail.

²²² Voir à cet égard la section 2.3.2.2.1 du chapitre 2.

30 avril 2008, les membres du comité précisent que la catégorie la plus populeuse dans l'organisation n'aura pas de traitement de faveur. Le comité affirme son *autorité* face à cette catégorie d'emploi dont aucun membre n'a voulu s'impliquer lors de la cueillette des emplois, d'autant plus que le syndicat qui les représente n'a pas non plus voulu s'engager²²³. La représentante de cette catégorie confirmait d'ailleurs en validation le 5 mai 2009 que « mon propre syndicat s'intéressait très peu à la question de l'équité (peut-être parce que notre catégorie d'emploi est à prédominance masculine!). On ne m'a donné aucun "mandat", aucun objectif, ni même de renseignements sur mon rôle dans ce comité. [...] Je crois donc que le syndicat accorde très peu d'importance à ce dossier. Outre le premier appel téléphonique me sollicitant pour faire partie du comité, je n'ai jamais eu d'autre contact avec qui que ce soit du syndicat sur la question de l'équité ».

En ce qui concerne le cas B, ce comité est également *souverain* et en *sous-going concern*, il établit ses propres règles de fonctionnement²²⁴. Il y a eu notamment entente sur la hiérarchie des emplois après le caucus patronal auquel a assisté le directeur des travaux publics et un membre cadre de la direction des ressources humaines. Ses travaux sont cependant tributaires des différents niveaux d'autorisation obtenue de la part de la hiérarchie organisationnelle, allant des supérieurs immédiats au Conseil municipal. Nous y reviendrons.

Enfin, pour le cas C, ce comité semble le plus *souverain*. Selon les dires du représentant de l'employeur en REM, il n'y a pas de stratégie définie ni de directives émises de l'extérieur. La direction des ressources humaines était informée des travaux, mais en aucun temps elle ne donnait des directives, nous assura le représentant de l'employeur en rémunération le 5 mai 2009. Quant à la conseillère syndicale et au conseiller en négociation, ils siègent déjà au comité de maintien. En *sous-going concern*, il établit aussi lui-même ses propres règles de fonctionnement. Les parties font venir les personnes salariées et les supérieurs au comité pour obtenir leur avis et des informations supplémentaires pour la prise de décision. Elles

²²³ « Lorsque nous avons fait la cueillette de données [...] j'ai demandé au syndicat de lancer l'invitation. Il a refusé "très" catégoriquement » nous mentionne par courriel la représentante de ce syndicat le 5 mai 2009.

²²⁴ Voir à cet égard notre interprétation du *sous-going-concern* comité de la section 2.2.3.2.

conservent cependant la souveraineté décisionnelle des évaluations. Le comité ramène à l'ordre les membres qui s'écartent lors des travaux. Informellement, tous les membres n'ont pas le même pouvoir ; l'expertise et le respect que détiennent certains membres n'y sont certes pas étrangers. Ils agissent comme figure reconnue d'*autorité* et d'*expertise* auprès des autres. C'est un pouvoir personnel qui résulte, diraient Whetten et Cameron (2007 : 292-297), de l'expertise et de la légitimité. À deux occasions, une représentante syndicale fut ainsi ramenée à l'ordre, de même que le conseiller syndical en négociation, mais de façon plus subtile. Le 30 septembre 2008, les membres du comité s'entendent pour ne pas diffuser les données aux personnes salariées (confidentialité) afin de ne pas créer des remous et avoir des interférences. Le comité conserve ainsi de façon étanche ses frontières avec l'extérieur. Il se comporte ainsi en vrai groupe de résolution de problème (Friedman, 1994; Friedman et Gal, 1991). C'est ce que nous verrons dans la prochaine section.

4.2 La psychologie négociationnelle de la transaction de répartition au sein des comités

Nous allons dans un premier temps caractériser les comportements de négociation que nous retrouvons au sein des comités. Nous procéderons par l'analyse des trois cas l'un à la suite de l'autre. Le lecteur et la lectrice auront compris que nous nous intéressons à l'hypothèse 2 du cadre théorique afin de débiter par les interactions du comité pour aborder par la suite, à la prochaine section, les interactions avec l'entreprise. Nous débiterons par l'évaluation de l'hypothèse 2 qui concerne les interactions de l'intérieur du comité, pour par la suite suivre un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur et évaluer l'hypothèse 3.

La négociation demeure un processus d'établissement et de sélection des règles par les individus. Nous réitérons que c'est le pouvoir de négociation des parties syndicales et patronales du comité qui conditionnera les possibilités d'*argumentation*, de *plaidoirie* et de *persuasion* de la transaction de répartition en comité. L'établissement des règles sera également tributaire des capacités individuelles d'*argumentation*, de *plaidoirie* et de *persuasion* concrètes et réelles de l'une ou l'autre des parties en cours d'exercice. Ce sont

ces capacités qui favorisent la prise en compte des intérêts de l'une ou l'autre des parties dans le choix des règles de répartition plus équitable de la masse salariale et de détermination des salaires. Ainsi, la *psychologie négociationnelle* est conséquente de la volonté, de l'action et de la personnalité individuelle. Cependant, les choix correspondent aussi aux options disponibles induites par l'action collective, c'est-à-dire ce qu'il est possible de faire. N'oublions pas que la *psychologie négociationnelle* est également tributaire des règles de fonctionnement en usage qui déterminent ce que les parties *peuvent* ou *doivent faire*, ou ont le *droit* ou *non de faire* dans le cadre du contrôle de l'action collective qui peut libérer, étendre et restreindre l'action individuelle. Par exemple, la capacité syndicale d'*argumentation* et de *persuasion* est favorisée par le pouvoir que lui confère l'instance souveraine et publique qui entre en jeu dans le cadre des négociations dans les travaux en comité d'équité salariale.

Rappelons que chacun cherchera dans ce processus à influencer l'autre dans la recherche de solutions. Par exemple, un transacteur pourrait rechercher la *performance*, l'exercice du pouvoir sur les autres, en tentant d'imposer son point de vue et ce, pour autant qu'il puisse être en mesure d'assujettir l'autre à ses propres règles ou d'imposer son autorité. Il pourrait aussi choisir l'*évitement* en ignorant complètement le point de vue de l'autre et le *refrènement*, en adoptant une posture de compromis. Pour cette dernière conception de l'activité *négociationnelle*, les parties ne s'orientent pas vers leurs succès individuels, mais plutôt vers la réalisation d'accords qui traduisent cette recherche de compromis et de développement d'intérêts communs. Cette conduite, favorisée par le rapport d'égalité juridique entre transacteurs contenu dans la LES, orienterait davantage les parties vers un processus de résolution de problème et de coopération.

4.2.1 Le cas A

Lors de la première rencontre du comité le 5 septembre 2007, les membres se sont entendus sur leurs propres *règles de conduite*. Le 18 juin 2008, nous notions ceci comme *règle*

opérante pour l'évaluation des emplois : « Comme toujours, les membres du comité regardent les questionnaires des personnes salariées, l'un à la suite de l'autre, pour se faire une idée sur la cote à donner à chacun des sous-facteurs. Il y a quelquefois consultation des descriptions d'emploi. Dans l'évaluation [ils discutent], les arguments fusent de part et d'autre pour en arriver quelques fois à un compromis, [un consensus²²⁵] et d'autres fois à une unanimité. » C'est toujours la représentante de l'employeur qui note les justifications. Ce sont des situations de construction collective, par les interactions, des *règles du jeu*. Les volontés ajustent la règle à la situation à laquelle elles sont ensemble confrontées.

En termes d'affirmation concrète, selon le président du personnel de soutien le 28 février 2008, la portée des sous-facteurs de la méthode d'évaluation se définit par la communication. Voici son commentaire : « À parler, on s'éclaircit. » Quant au représentant du personnel cadre et administratif, il se disait, le 17 septembre 2008, « fervent défenseur de la communication au lieu de la confrontation ». Dans l'évaluation, nous constatons la même journée que les parties en comité favorisent la discussion et l'échange au lieu de la précipitation. Dans l'ensemble, les parties semblent ne pas hésiter à collaborer pour l'avancement des travaux. Ainsi, le 30 avril 2008 « après discussion, les membres du comité s'entendent que l'évaluation des emplois repères se fera en groupe ». Le 14 mai 2008, les représentants de l'employeur suggèrent pour commencer l'évaluation de prendre un emploi repère par catégorie [...]. La demande est acceptée par les autres membres ». En ce qui concerne le 18 juin 2008, « les membres du comité discutent du sens donné à la méthode d'évaluation et aux règles d'interprétation sur lesquelles ils s'étaient entendus. Un rythme d'évaluation semble se prendre. Les argumentations reprennent de part et d'autre ». Le 10 septembre 2008, « les membres du comité mandatent le président du personnel de soutien pour faire une vérification au plan des conditions de travail » à l'extérieur. Le 17 septembre de la même année, « les membres du comité tentent au fur et à mesure d'établir des règles d'interprétation de certains sous-facteurs. Ils blaguent concernant les récriminations des titulaires par rapport à la température, il fait trop chaud, trop froid, l'air conditionné, etc. ». Les 14 et 28 janvier 2009, « les membres s'entendent sur le fait que les

²²⁵ Écrit le 18 septembre 2008.

représentants des employés de soutien feront l'évaluation des emplois qu'ils représentent, le représentant des cadres et du personnel administratif et professionnel la même chose, et les représentants de l'employeur évalueront tous les emplois. Les résultats seront par la suite discutés en comité ». Ce sont en général des comportements de négociation caractérisés par de l'*argumentation* (PNA), des ajustements mutuels, la construction commune de règles et des processus de résolution de problème.

Nous avons également noté de la complicité apparente, notamment entre le président du personnel de soutien et le représentant du personnel cadre et administratif. La rencontre du 18 juin 2008 apparaît particulièrement saillante. Autre exemple, le 17 décembre 2008, le président du personnel de soutien s'adressait au représentant du personnel cadre et administratif en ces mots : « Je l'aime bien ta logique. » À la blague, le président du personnel de soutien dit, en référence à son accord avec le représentant des cadres et du personnel administratif : « On va régler des points en négociation comme cela. », car ces derniers sont aussi vis-à-vis à la table de négociation de la convention collective²²⁶. Ce sont des exemples de coopération entre des parties prétendument opposées.

La volonté et la personnalité des personnes pourraient rendre la négociation davantage conflictuelle. Or, nous n'avons assisté à aucun épisode particulier de comportements préjudiciable à la résolution commune de problèmes sauf celui de deux personnes étrangères au comité qui sont venues former les membres sur la méthode d'évaluation. Ainsi, le 28 février 2008, il y a eu « un échange vif entre les deux conseillères auxquelles les membres du comité ne semblent pas habitués. Cela anime le comité et campe les positions ». Plutôt, l'humour est quelquefois au rendez-vous et l'ambiance est généralement détendue et décontractée²²⁷.

²²⁶ Lors d'une discussion à bâton rompu avec le représentant de l'employeur, il me mentionne que comme il n'y a pas de service des relations de travail, le président du syndicat du personnel de soutien, le représentant du personnel cadre et administratif et lui-même siègent à plusieurs comités ensemble, comme le comité de négociation.

²²⁷ À titre d'exemple, voir les rencontres du 13 février et du 18 juin 2008.

Pour la rencontre du 18 juin 2008, les membres du comité changent de place. Nous n'avons plus le traditionnel arrangement selon lequel chaque partie est de chaque côté de la table. Les parties désormais s'entremêlent et se côtoient en faisant la plupart du temps fi des appartenances syndicales et patronales, ce qui renforce ce souci de construction commune. Deux exemples d'étanchéité du comité aux pressions externes méritent également d'être soulevés. En ce qui concerne les emplois étudiants, le président des employés et des employées de soutien « mentionne [le 30 avril 2008] que l'on doit en discuter en comité au cas où la question lui serait posée ». Le 10 septembre 2008, la représentante de l'employeur mentionne ceci : « Ce qui se dit ici, reste ici. » Cette unité du comité n'est pas spécifique aux mandants, mais à toutes les personnes salariées. Il n'y a donc pas de pression exercée à l'aide de tiers afin d'accroître le pouvoir de négociation de l'une ou l'autre des parties, pas d'exercice du pouvoir par la *contrainte*.

En conséquence de ce qui précède, suffisamment de temps fut passé, croyons-nous, pour nous rendre compte que les comportements de négociation qui ont cours durant la période observée ne sont pas axés sur la recherche de la *performance*, l'exercice du pouvoir sur les autres par la *contrainte* et la *coercition*. Nous n'avons pas assisté à l'imposition de solution par l'autorité. Certes, des échanges furent parfois houleux, mais dans l'ensemble, nous assistons davantage à des comportements de collaboration et de *coopération* qu'à des confrontations délibérées pour imposer son point de vue. Qui plus est, le pouvoir de négociation semble relativement symétrique, ce qui favorise l'*argumentation* de part et d'autre (PNA). Les volontés individuelles respectives semblent orienter vers une négociation de résolution de problème et les circonstances de l'action collective ne semblent pas favoriser de part et d'autre l'utilisation du pouvoir de négociation. Cependant, il faut souligner que les parties n'étaient qu'à l'étape de l'évaluation des emplois où les décisions sont davantage dans les faits techniques. Si elles avaient abordé des questions sensibles telles que les ajustements salariaux, il y aurait peut être eu davantage de discorde et de contrainte.

4.2.2 Le cas B

Dans le cas B, il y a eu un protocole, c'est-à-dire que des règles de fonctionnement furent proposées par le consultant de l'employeur qui précise notamment que le consensus sera utilisé lors de l'évaluation, que les membres se doivent le respect mutuel en plus des règles du quorum. Le consultant patronal nous soulignait qu'au moment jugé opportun, pendant les réunions du comité, les membres syndicaux et patronaux du comité ont tenu des réunions séparées afin de pouvoir revoir leur position respective et revenir avec des solutions acceptables de part et d'autre. Ce sont des situations d'élaboration et d'acceptation de *règles opérantes de conduite*.

Voici certains éléments représentatifs des comportements à la négociation au sens commonsien. Le syndicat imposa le questionnaire d'évaluation. C'est la représentante de l'employeur et une représentante syndicale qui firent remplir les questionnaires. L'exercice d'explication et de transmission du questionnaire fut fait de façon conjointe. Le processus de validation des descriptions d'emplois fut très long, soulignait la conseillère syndicale, compte tenu de certains problèmes de libération des membres syndicaux occasionnés par des cadres. Les parties étaient assises d'un côté et de l'autre, et le délégué syndical en chef au bout de la table.

Le 26 février 2008, nous notions ceci : « Le président du syndicat est omniprésent, notamment en informant sur le contenu des emplois, cela à cause de ses connaissances et de sa présence imposante. Hormis la conseillère syndicale, les femmes sont assez muettes dans le comité. Le président du syndicat se préoccupe de la réaction de ses membres ; ça lui prend des arguments, il cherche toujours les justifications et les argumentations pour son assemblée syndicale ». Disons que la volonté et la personnalité imposante et dominante du président syndical orientent les débats vers la prise en compte de ses intérêts. Soulignons aussi l'utilisation de l'assemblée syndicale comme moyen de pression vis-à-vis l'autre partie. La même journée il mentionnait : « Gain patronal. » Ce sont des situations de recherche de pouvoir de négociation pour orienter le débat en fonction des intérêts de la

partie syndicale, imposer son point de vue et son autorité ; ce sont des réflexes, croyons-nous, issus d'habitudes et de coutumes de négociation de convention collective. La conseillère syndicale a d'ailleurs senti le besoin de souligner au président du syndicat que ce sont des principes d'équité qui doivent guider les discussions.

La partie patronale n'est pas en reste, car lors du dîner en sous-comité avec l'employeur la même journée, les intervenants discutaient d'estimation des coûts et de stratégie pour faire moins parler le président du syndicat et davantage les autres membres du comité. Les représentants de l'employeur faisaient aussi référence à un pourcentage de la masse salariale à respecter.

La journée du 28 février 2008, chacune des parties explique sa position concernant les opérateurs. La même journée « la conseillère syndicale dit [encore une fois et d'une autre façon] au président du syndicat que l'on n'est pas dans un exercice de négociation ». Voici sa réponse : « Je connais les autres jobs, je ne cherche pas à les dévaluer ou surévaluer l'opérateur, l'argument du nombre n'est pas un argument, même si l'employeur l'évoque. » Ce dernier est aussi en colère à propos des discussions. Nous notons cette journée « une certaine tension entre le directeur des travaux publics, le supérieur, et le président du syndicat, l'opérateur, qui est fonctionnellement un subordonné. [...] Le ton monte ». Il faut dire que le directeur des travaux publics arriva lors du portrait global. Disons que son intervention peut être interprétée comme un épisode de contrôle de mandants à l'égard des travaux. Ce dernier fit également mention de ses préoccupations budgétaires. La conseillère syndicale mentionnait d'ailleurs ses réserves concernant ce cadre ; il n'est pas du comité et n'a pas vu les évaluations. À cela, le consultant patronal rétorquait qu'il était important de considérer son point de vue.

Les parties comptabilisèrent le nombre d'opérateurs avant d'aller en caucus. Aussi, en caucus syndical, « [l]a conseillère syndicale vérifie la position du sous-comité syndical : “ on reste sur nos positions pour l'opérateur ?” »

Dans le caucus patronal, où un supérieur en ressources humaines est présent, les membres considéraient que les opérateurs sont des personnes actives dans le syndicat (le président du syndicat est lui-même opérateur), l'employeur se voyait dans l'obligation de tenir compte du degré de sensibilité. La séparation en fonction distincte était en préparation pour une future négociation. C'est une manifestation de la reconnaissance du pouvoir de négociation syndical et de l'imbrication des agendas, donc, des processus parallèles.

Rappelons le fait important de l'utilisation de l'assemblée syndicale comme moyen pour faire pression sur l'employeur. « La question de scinder les opérateurs, dit le président, a déjà été acceptée préalablement en assemblée syndicale pour un futur plan de classification subséquent à l'exercice d'équité salariale. »

Il y eut des épisodes de collaboration d'intervenants externes au comité. Ainsi, à la demande du consultant patronal, des contremaîtres des loisirs et des travaux publics furent présents lors de l'évaluation, mais n'y participèrent pas. Ils donnèrent toutefois des informations sur la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement du secteur²²⁸. Des employés sont également venus à la phase de l'évaluation pour apporter des précisions. En cours d'évaluation, les membres du comité faisaient souvent appel par téléphone aux supérieurs immédiats pour valider des informations, en complément d'information, etc. L'évaluation s'est faite par consensus du comité.

Pour les étapes que nous avons observées, le cas B est celui où l'utilisation du pouvoir de négociation est le plus manifeste. C'est un pouvoir exercé sur l'autre partie par l'utilisation de la contrainte et l'imposition de solutions par autorité (*coercition*) (PNC). Nous comprenons que l'employeur est *contraint* en termes d'opportunités (*rareté des opportunités*) s'étant notamment engagé par lettre d'entente pour une négociation, après l'exercice d'équité salariale, d'une structure salariale unique pour les cols bleus; la scission

²²⁸ Nous y reviendrons pour l'analyse transactionnelle de ces comportements.

des opérateurs y était d'ailleurs prévue²²⁹. De plus, l'omniprésence du président du syndicat, son style, sa personnalité, les coutumes et habitudes de négociation de convention collective qui semblent l'influencer, militent en faveur de cette quête de *performance*. Il fut d'ailleurs et en notre présence ramené à l'ordre deux fois par la conseillère syndicale. Il fut un facteur individuel relativement décisif dans l'orientation des débats et l'établissement des règles. Il est d'ailleurs largement respecté de ses membres. Même le comportement de l'employeur n'est pas sans rappeler des comportements de contrôle des coûts, sans parler de l'omniprésence du directeur des travaux publics. Il y a cependant eu du travail de collaboration et de résolution de problème qu'il ne faut mésestimer. Cependant, l'utilisation du pouvoir associé à la *souveraineté* de l'assemblée syndicale combiné à la volonté du président du syndicat fut décisive en regard de la négociation qui a eu cours.

4.2.3 Le cas C

Les parties de ce comité se sont également données des règles de conduite pour l'évaluation. Ainsi, nous notons le 9 juillet 2008, la procédure suivante : « Il y a discussion ouverte du contexte et du contenu de l'emploi. Un des membres fait la lecture du sous-facteur (lecture pas toujours faite de façon assidue). Par la suite, il y a discussion à partir des sous-facteurs et des questions des membres auprès de l'un ou l'autre des représentants syndicaux des anciens organismes ; l'un des membres propose une cote qui est discutée, puis comparaison avec les évaluations passées pour la cohérence dans l'interprétation de la méthode d'évaluation et, le cas échéant, la cote est modifiée par les arguments apportés. » Ce cas est également un exemple représentatif de la construction commune des règles du jeu au gré des situations spécifiques qui se présentent. Mais ce n'est pas tout.

Cette même journée, la conseillère syndicale expliquait en sous-comité syndical les règles de comportements en comité. « Chaque membre du comité a droit de parole en expliquant

²²⁹ Voir à cet effet la rencontre du 27 février 2008 et l'entrevue réalisée avec la conseillère syndicale dans le dossier. Nous aurons évidemment l'occasion d'y revenir plus en détail.

pourquoi. Elle souligne que l'objectif est d'arriver au même résultat en comité. Il n'est pas supposé, comme en négociation, d'y avoir des interprétations syndicales et des interprétations patronales, à moins que, conjointement, le comité décide d'une autre interprétation. » Ces règles confortent l'idée d'un processus de résolution de problème et assure pour les représentants syndicaux, une compréhension de la finalité poursuivie par les travaux d'équité salariale. Regardons ensemble d'autres indices.

Le 3 juin 2008, la conseillère syndicale, qui siège au comité, mentionnait que la description d'emploi devait coller à la réalité et surtout ne pas être contestable par les personnes salariées. Le représentant patronal en relation de travail (RT) rétorquait qu'il faut que les personnes soient à l'aise avec les descriptions. Toujours à ce sujet, la conseillère syndicale mentionnait en comité le 20 août 2008 au conseiller en négociation, un membre de sa propre partie, qu'il devait regarder la majeure et non se coller littéralement aux descriptions. Nous n'y retrouvons donc pas totalement cet esprit de corps de la négociation traditionnelle et une préoccupation commune des parties à l'égard des personnes salariées.

Le 8 juillet 2008, les parties en comité s'entendent sur la distinction à faire entre un poste et un emploi afin de faciliter la gestion de la rémunération disent-ils. Ils discutent de l'exemple de technicien et de la technicienne en administration (emploi), de technicien et technicienne en ressources humaines, en comptabilité, etc. (postes). La conseillère syndicale parle, le 30 septembre 2008, de conflit inhérent à la démarche. Reproduisons ces paroles : « Que l'on classe les emplois tous pareils ça crie, qu'ils soient tous différents, ça crie aussi ; donc l'objectif c'est de trouver la solution qui crie le moins. » Le 8 octobre 2008, lors de la validation de la hiérarchie générale, la partie syndicale soulignait qu'un emploi était trop bas. « Ça dérange beaucoup pour le général, on ne peut pas passer ça comme ça. » Le représentant de l'employeur en rémunération ramène le fait que l'on travaille ensemble. L'autre représentant patronal fait état des divergences possibles, on est ici pour s'entendre. Pour la conseillère syndicale, il faut que ce soit vendable. Le représentant de l'employeur en RT veut jouer franc jeu : « On a toujours joué franc jeu, je veux continuer de le faire. » Ce sont encore des démonstrations d'une équipe vouée à la résolution de problème et à l'intégrité. Ce sont aussi des actions représentatives de la

résolution des situations normales de conflits d'intérêts ainsi que de la recherche d'intérêts communs. À preuve, le 27 octobre 2008, en sous-comité syndical, les membres mentionnent ceci : « La logique, c'est qu'on ne peut pas parler des deux côtés de la bouche. On doit être *fair*. L'emploi dont on discute, c'est un masculin qui influence désavantageusement la courbe pour nos féminins ; d'où impact sur la courbe. »

Lorsqu'un gestionnaire venait en comité, il répondait à toutes les questions, toutes parties confondues. Ce comité s'est également largement préservé des intrusions et des conflits externes. Ainsi, le 30 sept 2008, le comité s'entend pour ne pas diffuser encore les données aux personnes salariées. Des assurances de confidentialité par les membres du comité ont été obtenues afin d'éviter que des informations soient portées à l'oreille des personnes salariées. D'un commun accord, les parties convenaient de traiter des problèmes à haute teneur de conflits à la table de négociation. Ainsi, le 8 juin 2008, les membres du comité s'entendent que certains problèmes se discuteront à une autre table, la table de négociation, afin de corriger des erreurs du passé.

En plus de ne pas être des comportements visant à accroître et utiliser son pouvoir de négociation vis-à-vis l'autre partie, nous avons un exemple qui nous fait dire que la partie syndicale ne favorise pas non plus directement les intérêts des représentants syndicaux. Le 8 septembre 2008, nous observons ceci : le représentant de l'employeur en REM parle du phénomène de surévaluation de son propre emploi. On semble préparer le terrain. Le représentant de l'employeur en relation de travail mentionne que l'idéal serait que la représentante syndicale n'y soit pas. Les représentants de l'employeur s'étant concertés, on mentionne qu'il serait préférable, aussi bien pour se protéger que pour protéger la représentante syndicale, qu'elle quitte. La conseillère syndicale mentionne que dans les autres comités, le titulaire n'est pas là. Elle nous regarde. La représentante syndicale quitte.

Certes, le style et la personnalité du conseiller en négociation, contrastaient quelquefois avec l'ambiance cordiale et détendue. Le 14 août 2008, nous notions ceci : avec son style coloré et revanchard, le conseiller en négociation veut que l'on règle ce problème en comité conjoint de maintien parce que ça va rebondir. Il y a malaise au comité et échange de

regards. C'est comme si on voulait que nous ne soyons pas conscient de ça. Le représentant de l'employeur en RT demande au conseiller en négociation de venir à son bureau. Le 19 août 2008, il amena un autre problème avec verve en m'expliquant plus tard qu'il « lui fallait des réponses claires à donner à l'employé (dossier relation de travail) ». C'est aussi à notre avis, une question de coutumes et d'habitudes de négociation de convention collective.

Enfin, l'organisation était sensible aux questions de coûts. Le 28 octobre 2008, le représentant patronal en RT disait ouvertement en comité que l'emploi est sensible à l'organisation puisqu'il comporte 28 titulaires.

Hormis les envolées parfois orageuses de l'un des membres du comité, il y a tout lieu de croire que la transaction de répartition du cas C implique une négociation de résolution de problème, ce qui conduit à des comportements de compromis, de refrènement, à tout le moins, aux étapes du programme observées. Les parties sont généralement en processus de recherche de solutions quant aux conflits qui se présentent. Il y a ajustement mutuel à l'autre et moult exemples de processus créatif de résolution de problème. Il ya de part et d'autre des comportements d'*argumentation* (PNA) et de *persuasion* (PNPE). En fait, la personnalité conciliante de la conseillère syndicale et du représentant de l'employeur en REM a certes eu une incidence sur l'orientation de la négociation en résolution de problème et ce, malgré la présence quelquefois tumultueuse du conseiller syndical en négociation. Ce pouvoir personnel d'expertise et de légitimité (Whetten et Cameron, 2007) a été déterminant au niveau des interactions et du résultat. Les circonstances de l'action collective ont semblé en plus favoriser une certaine symétrie du pouvoir de négociation.

Pour conclure, soulignons que ce sont toutes des organisations qui n'ont pas de contraintes financières *a priori* qui justifieraient et conditionneraient des comportements d'autorité et d'imposition de règles²³⁰. De plus, ce sont également des négociations distinctes et séparées de celles de la convention collective. Ce sont des dynamiques sociales marquées à la fois

²³⁰ Par exemple, voir notamment l'entrevue réalisée le 8 mai 2008 avec le responsable en REM du cas C.

par des intérêts communs et des conflits qui rendent possible la recherche de compromis. Les parties jouent leur rôle chacune de leur côté, s'identifiant clairement comme la partie patronale et syndicale, et conservant une certaine distance sociale (Bélangier, 2001 ; Turner, 1991), mais sans bluff ni manipulation d'information. Il n'y a pas de porte-parole officiels où les éloquences sont ajustées à la situation, c'est-à-dire des émotions conditionnées par les intentions du porte-parole, tout le monde intervient en général, sous réserve du cas B, le climat est la plupart du temps détendu et les relations cordiales. C'est davantage une atmosphère de réunion de travail et il n'y a pas de tension ni de pression maintenue délibérément. Le travail est fait de façon complémentaire quoique l'employeur travaille davantage. Il n'y a pas non plus de formule de concessions réciproques (Freidman, 1994). Des réflexes de *performance*²³¹ que l'on peut retrouver particulièrement dans le cas B et un peu dans le cas C (pression de l'assemblée syndicale, séparation des parties à la table dans le cas B et dans le cas C, ton incisif et revanchard d'un membre de la partie syndicale), sont davantage attribuables aux personnalités des individus et aux habitudes puisque ces personnes siègent aussi aux comités de négociation. Le cas B toutefois, révèle davantage de comportements de pouvoir, ce qui fait qu'il est empreint à la fois de *performance* et de résolution de problème. Il n'y a cependant pas en général de simulacre ou d'envolée oratoire et théâtrale. Les comités préservent les discussions des intrusions de l'extérieur, quoique le cas B soit le moins hermétique à ce plan. Les discussions prennent davantage la forme de processus de résolution de problème, d'*argumentation* et de *persuasion* évoquées de part et d'autre. Certes, les syndicats en cause avaient une expertise importante et un rapport de force indubitable vis-à-vis l'employeur. Enfin, nous n'avons plus l'arrangement selon lequel chaque partie est de chaque côté de la table. Dans le cas B cependant, les parties étaient assises d'un côté et de l'autre, et le délégué syndical en chef au bout de la table. Dans le cas C, cela est variable, tantôt cette règle est suivie et tantôt elle ne l'est pas. Cependant, puisque l'observation et l'analyse ne couvrent pas l'ensemble du programme, nous pouvons penser que, pour des questions plus sensibles et névralgiques concernant par exemple les salaires, il y aurait davantage de stratégies de la part des parties, ce qui nous amène à nuancer notre interprétation. Bref, pour les étapes du programme d'équité salariale

²³¹ La conseillère syndicale qui est intervenue dans les cas B et C nous parlait d'un dossier dans le secteur des journaux qui s'assimile largement à un exercice de pouvoir d'une partie sur l'autre.

observées, l'hypothèse 2 selon laquelle le mode transactionnel du comité est fondé sur une négociation de résolution de problème qui se traduit par des comportements davantage liés au réfrènement, compte tenu d'un pouvoir de négociation relativement symétrique, semble confirmée à tout le moins pour deux des trois cas.

4.3 Les effets attendus et potentiels de la transaction de répartition en comité

Dans cette section, nous abordons les effets attendus et potentiels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise, soit l'hypothèse 3. Voici les critères pour qu'il y ait un effet d'une transaction sur une autre. Il faut qu'il y ait : 1) une interaction réelle du comité avec l'entreprise et l'environnement, 2) une interaction observée pour conclure à un effet sur une autre transaction, 3) un impact tangible d'une transaction sur une autre, 4) un changement d'effets attendus (EA) et potentiels (EP²³²) en effets réels (ER²³³) et 5) la constatation répétée d'une interaction²³⁴. Cette dernière règle est inspirée du principe commonsien de la *similarité des opérations* ou *des actions* (Commons, 1959 : 735, 744). Enfin, nous illustrerons non seulement l'analyse avec une forme d'arborescence ou diagramme causal, comme il est annoncé au chapitre précédent, mais également le cheminement poursuivi selon différentes transactions de répartition qui sont liées de près ou de loin au comité d'équité salariale. Ces représentations respecteront la structure d'étude séquentielle d'application dans le temps, comme le suggère l'ethnographie (Fetterman, 1998).

Normalement, les nouveaux taux de salaires féminins doivent faire partie intégrante des conventions collectives (transaction de répartition) et du même coup ajuster les taux d'entrée des emplois féminins (transaction de marchandage), cela étant prévu à la LES. Ce sont des effets attendus (EA) qui ne peuvent être vérifiés que dans les cas B et C où la

²³² L'effet potentiel réfère à l'idéal-type théorique prévu.

²³³ C'est une nouvelle codification qui est apparue à l'analyse des données.

²³⁴ Une interaction qui se produit qu'une seule fois pourrait aussi être considérée comme une hypothèse confirmée si elle est importante du point de vue du comité.

négociation collective a suivi de près l'exercice. Nous pourrions ainsi évaluer si l'effet attendu (EA) demeure un effet potentiel (EP) ou devient un effet réel (ER) qui est une nouvelle codification intégrée lors de l'analyse. En ce qui concerne le cas A, nous ne disposons pas de l'information nécessaire nous permettant de nous prononcer. Ce n'est qu'une question de présence d'observation. Nous examinerons cependant pour tous les cas la question des effets potentiels (EP) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les transactions de la relation salariale. Ces effets sont considérés dans la mesure où le comité règle un conflit lié à ces transactions ou que les résultats des travaux en comité servent à régler un conflit, d'où le passage de l'effet potentiel (EP) à un effet réel (ER). Réitérons que ces effets potentiels réfèrent aux effets supplétifs des travaux du comité que nous avons théorisés à la section 2.3.2.2.2. Nos données nous guident également vers des hypothèses "abduites" que nous n'avions pas prévues dans le cadre théorique idéal typique, mais qui, à l'évidence, confirment l'état de dépendance du sous-*going concern* comité envers le *going concern* entreprise; le comité n'agissant pas en vase clos. Cela se produit lorsque les transactions de la relation salariale ont un impact tangible sur la transaction de répartition en comité (TRC)²³⁵. Évidemment, ces hypothèses, comme les autres, devront être validées selon nos critères pour être retenues.

Afin de faciliter la tâche du lecteur et de la lectrice, reprenons au tableau 2 la codification que nous avons convenu au chapitre 3, en ajoutant cette fois-ci les codes qui proviennent de l'analyse pour les sections 4.2, 4.3 et 4.4, en éliminant ceux qui ne sont plus significatifs ou utiles et en fusionnant certains codes afin de simplifier la lecture et l'analyse. Nous conservons dans la mesure du possible l'ordre choisi tout en étant attentif à une certaine logique d'exposition²³⁶. En ce qui concerne les changements par rapport au tableau 1, nous avons : 1) fusionné la relation salariale (RS) avec les différentes transactions (TM, TD et TR) pour simplifier la lecture et l'analyse, 2) ajouté le *going concern* syndical (GCS) et le

²³⁵ Bien que ces hypothèses puissent paraître évidentes dans le cadre d'un exercice d'équité salariale, elles n'avaient pas été théorisées dans le chapitre 2. Qui plus est, même si certaines, comme par exemple, l'effet de l'organisation du travail sur les travaux en comité, ne sont pas des découvertes en soi, nous le concevons, ce sont tout de même des démonstrations empiriques de la relation ou du lien étroit entre les transactions de la relation salariale et la transaction de répartition du comité (TRC).

²³⁶ En exposant par exemple, toutes les transactions une à la suite de l'autre, les *going concern* regroupés, etc.

going concern patronal et syndical (GCPS) qui viennent de l'analyse de la section 4.3) éliminé le code de production de règle (PR) pour simplifier l'analyse, 4) ajouté les transactions de répartition en comité précédent (TRCP) et autres transactions de répartition (ATR) pour des fins d'analyse à la section 4.3, 5) éliminé les codes d'évaluation des emplois (EVE), de dotation et d'embauche (DE), de structure de rémunération (SR) et de convention collective (CC) car ils ne sont plus utilisés, et finalement 6), ajouté l'effet réel (ER) évoqué précédemment. Enfin, soulignons qu'à toutes les occasions où nous parlerons du comité, il est entendu que nous référons à la transaction de répartition en comité.

Tableau 2 : Une liste renouvelée de la codification

TMRS : transaction de marchandage de la relation salariale
TDRS : transaction de direction de la relation salariale
TRRS : transaction de répartition de la relation salariale
TRC : transaction de répartition en comité
TM : transaction de marchandage
TD : transaction de direction
TR : transaction de répartition
TRC : transaction de répartition en comité
TRCP : transaction de répartition en comité précédent
ATR : autres transactions de répartition
TDA : transaction d'autorité
TA : transaction autorisée
SGCC : sous- <i>going concern</i> comité
GCE : <i>going concern</i> entreprise
GCET : <i>going concern</i> État
GCA : <i>going concern</i> administratif
GCI : <i>going concern</i> juridique
GCPS : <i>going concern</i> patronal et syndical
GCS : <i>going concern</i> syndical
RS : relation salariale
OT : organisation du travail
PNA : psychologie négociationnelle d'argumentation
PNP : psychologie négociationnelle de plaidoirie
PNC : psychologie négociationnelle de coercition
PNPE : psychologie négociationnelle de persuasion
RS : relation salariale
EP : effet potentiel
EA : effet attendu
ER : effet réel

4.3.1 Le cas A

Nous rappelons que ce cas se démarque des autres dans la mesure où c'est un programme unique pour toute l'entreprise.

4.3.1.1 L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale

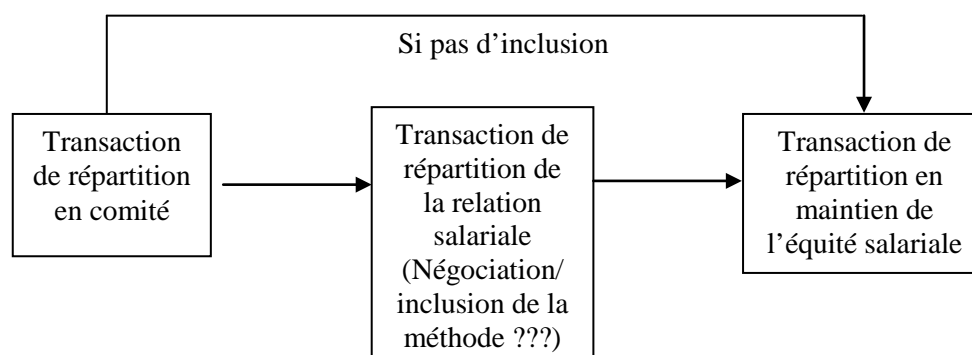
Tout d'abord, précisons que nous n'avons pas observé d'effet du comité sur la transaction de marchandage de la relation salariale. Un constat similaire s'applique en ce qui concerne la transaction de direction de la relation salariale. En effet, nous avons vu que l'évaluation des emplois révèle parfois des conflits liés à l'organisation du travail, des zones d'incertitudes et des empiètements que le comité choisit, dans ce cas-ci, de ne pas considérer lors de l'évaluation sans, en plus, y apporter les correctifs nécessaires. Ainsi, le 21 mai 2008, le questionnaire évoquait, aux dires du président du syndicat, une tâche que la commis de bureau fait qu'elle ne devrait pas faire. Le 18 juin 2008, le président du syndicat disait que le passage de câbles n'est pas dévolu au technicien ou à la technicienne en information, mais à l'électricien qu'il est. Enfin, le 19 novembre de la même année, il fut constaté un problème d'organisation et de répartition du travail qui permet de faire émerger un conflit entre les emplois de bibliothécaire et de bibliothécaire coordonnateur ou coordonnatrice. Les membres du comité ont tout simplement cherché à séparer les deux pour l'évaluation. Ces données ne permettent pas de confirmer d'effet réel (ER) du comité sur la transaction de direction de la relation salariale (TDRS) de l'entreprise.

Par ailleurs, bien que nous sachions que les parties étaient en négociation, la seule mention qui a été faite est l'inclusion probable de la nouvelle méthode d'évaluation dans la convention collective en remplacement de celle qui existait. Le président du syndicat mentionnait, en entrevue téléphonique le 18 septembre 2008, vouloir l'inclure compte tenu du maintien de l'équité salariale. Cette demande d'inclusion est évidemment attendue par

l'employeur, selon ce que nous apprenait le représentant patronal en entrevue le 30 octobre 2008. Au moment où l'observation fut effectuée, nous n'avions que cette information secondaire qui ne rend pas possible la confirmation de l'hypothèse du passage d'effet potentiel (EP) à effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur la transaction de répartition de la relation salariale (TRRS) de l'entreprise. Une observation plus longue aurait peut-être pu nous permettre de confirmer l'hypothèse.

Enfin, soulignons qu'il fut quelquefois constaté une lassitude générale et le 17 décembre 2008 des manifestations d'impatience et de découragement devant la lenteur des travaux furent observées. Une représentante patronale disait le 19 novembre 2008 en parlant au représentant de l'employeur : « Tu trouves ça *le fun* de regarder 2004 ? » Elle ne semblait pas avoir de plaisir à faire l'exercice. Le décalage entre la situation actuelle et la contrainte d'analyser une situation passée peut expliquer ces découragements. Certains membres pouvaient aussi remettre en cause la pertinence de l'exercice. Nous pensons également que le peu d'enthousiasme et d'intérêt manifesté dans ce comité vis-à-vis l'exercice d'équité pourrait s'expliquer par le fait qu'il n'y avait pas d'autres enjeux réels²³⁷ que celui de se conformer à la LES. Il faut dire aussi que cette organisation fait partie de celles qui ont refait leur exercice à la suite du jugement sur le chapitre 9. Voici une représentation de la situation observée en regard des transactions de répartition.

Figure 4 : La séquence des transactions de répartition du cas A



²³⁷ Tels ceux que nous soulèverons pour les cas B et C : par exemple, la négociation d'une structure salariale unique après l'exercice d'équité salariale, la fusion d'entreprises autrefois indépendantes, etc.

4.3.1.2 Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité

Nous avons vu que la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS) concernait l'entrée en emploi de la personne salariée candidate. Dans un souci d'uniformité et de cohérence de gestion, les exigences définies et demandées à l'embauche devraient être normalement les mêmes que celles qui sont utilisées pour l'évaluation en comité à l'aide de la méthode (TRC). Ce sont deux pratiques de gestion qui sont logiquement interreliées. Dans le cas contraire, il y a conflit d'uniformité. Nous retrouvons des évidences de liaison entre ces deux pratiques lors des discussions en comité. Ainsi, pour les sous-facteurs formation et expérience, le comité se réfère généralement à ce qui est inscrit à la description d'emploi et demandé à l'embauche. Le 21 mai 2008, en ce qui concerne le sous-facteur coordination et dextérité, le représentant de l'employeur fait référence à la procédure d'embauche et notamment à la rapidité manuelle. Le 10 septembre de la même année, lors de la discussion du sous-facteur expérience, les arguments découlent de l'expérience demandée à l'embauche. Pour un emploi de métier, il semble exister un conflit entre la partie patronale et syndicale au comité quant au calcul de l'expérience²³⁸. Le 17 septembre 2008, des membres du comité se réfèrent encore à l'affichage lorsqu'ils discutent du sous-facteur expérience et au test de vitesse à l'embauche pour évaluer un emploi de bureau à partir du sous-facteur coordination et dextérité musculaire. Le 18 juin et le 17 décembre 2008, nous percevons que certaines descriptions utilisées pour l'évaluation des emplois sont des offres d'emploi formelles qui sont des règles de gouvernance. Si nous reprenons les critères définis à la section 4.3, regardons s'il y a un effet réel (ER) de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS) sur la transaction de répartition en comité (TRC)²³⁹. Nous ne pouvons dire que c'est une interaction réelle des transacteurs du comité avec ceux de l'entreprise. L'interaction de la transaction de marchandage de la relation

²³⁸ Ce conflit débuta lors de la séance de la formation sur la méthode d'évaluation le 28 février 2008. Ainsi, la conseillère syndicale mentionnait que, pour le sous-facteur expérience, les critères d'embauche dans le secteur n'exigent pas de cartes de compétence pour un emploi de menuisier ; elle précisait que cela peut introduire un biais discriminatoire, ce qui provoqua un échange vif entre les deux conseillères. Vraisemblablement, ce conflit ne semble pas avoir été réglé, car le représentant de l'employeur et le président du personnel de soutien s'entendent pour reporter l'évaluation de l'expérience.

²³⁹ Cette démonstration sera évidemment implicitement suivie pour tous les autres effets réels subséquentement présentés.

salariale (TMRC) n'est pas non plus observée pour nous permettre de conclure à un effet sur la transaction de répartition du comité (TRC). C'est davantage l'effet des règles d'une transaction sur autre transaction. Il y a un impact tangible mais qui n'est pas lié à une transaction. Bien que ce soit un effet de règles maintes fois constaté et qui mérite d'être souligné compte tenu de la cohérence et de l'interrelation des pratiques de gestion, nous ne pouvons conclure en un effet réel (ER) de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRC) sur la transaction de répartition du comité (TRC). La situation ne répond pas à l'ensemble de nos critères ; l'hypothèse est donc invalidée.

Dans le cadre théorique, nous avons également sous-estimé l'importance de la transaction de direction (TD) de la relation salariale (RS) pour l'établissement de l'équité salariale. Or, nous percevons une forme de respect de la hiérarchie des emplois dans les propos et les argumentations lorsque certains membres font la distinction entre commis, secrétaire et secrétaire de direction, cadre, professionnel et professionnelle, et technicien et technicienne²⁴⁰. Par exemple, le 21 mai 2008, le représentant de l'employeur faisait référence à l'analyste en informatique pour évaluer le technicien et la technicienne. Le 18 juin 2008, il comparait le coordonnateur ou coordonnatrice des communications au directeur ou directrice des communications. Des membres évaluent en prenant en compte le positionnement hiérarchique des emplois ; par exemple le 19 novembre 2008, le représentant du personnel cadre et administratif mentionnait que « si le technicien a un 2, l'analyste en informatique devrait avoir un 3 ». La hiérarchie est donc prise en compte malgré les doléances de Grams et Schwab (1985).

Par ailleurs, de part et d'autre, il est mentionné l'importance de situer l'emploi par rapport à l'entreprise. Ainsi, le 28 février 2008, la conseillère syndicale souligne l'importance de considérer le rôle de l'emploi dans l'organisation. Quant à la conseillère de l'employeur,

²⁴⁰ Précisons que le représentant de l'employeur responsable des relations de travail et le président du syndicat du personnel de soutien sont des intervenants importants sur le Comité d'évaluation des fonctions, qui est un comité paritaire déjà existant entre le personnel de soutien et l'employeur. Ces derniers prennent des décisions importantes concernant la réévaluation des emplois dans un autre contexte que celui du programme d'équité salariale, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail.

elle mentionnait le 27 mars 2008 l'importance de prendre en compte l'éventail complet des emplois les uns par rapport aux autres. Les membres du comité devront savoir saisir la portée des emplois en discutant de la structure organisationnelle. « Ce n'est pas partout pareil d'un endroit à l'autre. » La même journée, elle parle de l'importance de l'organisation du travail en ce qui concerne le menuisier. « Il faut voir le rôle du contremaître, des autres employés. » Par ces différentes remarques, on situe l'emploi dans son contexte de travail et d'organisation en termes de répartition des tâches et des responsabilités. Le 18 juin 2008 notamment, les membres du comité discutaient de l'importance de l'emploi dans l'organisation.

Le 21 mai 2008, le président du personnel de soutien précisait que la titulaire dans un emploi de commis de bureau fait des tâches qu'elle ne devrait pas nécessairement faire et qui appartiennent à l'emploi de secrétaire. Il fait référence à une comparaison éventuelle de cet emploi avec celui de la secrétaire, ce que suggèrent également les autres membres du comité, sans pour autant régler le conflit. Les parties en comité décidèrent d'évaluer deux emplois de cadre ensemble, ce qui permet de comparer, de relever les différences et les convergences. Cela fut refait le 17 septembre 2008. À la séance du 18 septembre 2008, nous écrivions que les parties « "relativisent"²⁴¹ les niveaux associés à des sous-facteurs en comparant certains emplois qui sont susceptibles d'avoir la même cote pour un sous-facteur spécifique. Cela se fait de plus en plus ». Ainsi, le 17 septembre 2008, les membres du

²⁴¹ Becker (2002 : 179-232) consacre un chapitre entier aux concepts en indiquant qu'ils sont non seulement des représentations, mais aussi des construits, ce qui leurs donnent une signification particulière et partagée par une communauté singulière puisqu'ils sont socialement approuvés par elle. Dans sa thèse, Racine (2006 : 91) parle de concepts expériences pour faire mention du « jargon de la terminologie en usage [...] qui gouverne le comportement des acteurs de l'organisation – ce que Prasad (1997) et Geertz appellent connaissance locale ou vérité particulière concernant une situation ». Voir à cet égard : PRASAD, Pushkala (1997), *Systems of Meaning : Ethnography as a Methodology for the Study of Information Technologies*, dans A. LEE, J. LIEBERMAN et J. DEGRESS (dir.), et GEERTZ, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*, Londres, Fontana Press, déjà cité au chapitre 3. Nous pensons aussi pouvoir expliquer ce phénomène en nous référant à la sémiotique de Peirce qui renvoie la signification et les connaissances de l'objet à l'expérience commune. Il en est donc de même pour la communauté "équité salariale" où plusieurs concepts sont abondamment utilisés et ont une signification singulière. En ce qui concerne le concept de "relativité" qui est largement utilisé, il réfère de façon générale à un processus de comparaison des emplois, les uns par rapport aux autres, et quelquefois, à l'évaluation d'un emploi en prenant en considération les autres emplois de l'organisation. Il fait aussi référence à la validation verticale (emploi par emploi) et horizontale (sous-facteur par sous-facteur) ainsi qu'à la hiérarchie des emplois ("pointage" total par "pointage" total). Le terme *cote* signifie le degré ou le niveau représentatif lié à un sous-facteur qui est gradué en pointage. La valeur d'un emploi est l'ensemble des points additionnés.

comité ont en tête, lors de l'évaluation des emplois de même niveau, les autres emplois de même niveau, tel le commis et la commis de bibliothèque ; ils sont en fait toujours en relation avec les autres emplois pour la cote ; il y toujours comparaison des emplois repères²⁴² l'un par rapport à l'autre.

Enfin, le 18 juin 2008, la représentante de l'employeur amena un document de référence qui permettait de connaître le nombre de personnes salariées supervisées par le cadre évalué. Le 17 septembre et le 19 novembre 2008, le représentant de l'employeur expliquait une décision ancienne à l'effet d'inclure d'office une tâche de coordination de personnes pour tous les emplois de technicien et technicienne, et de professionnel et de professionnelle.

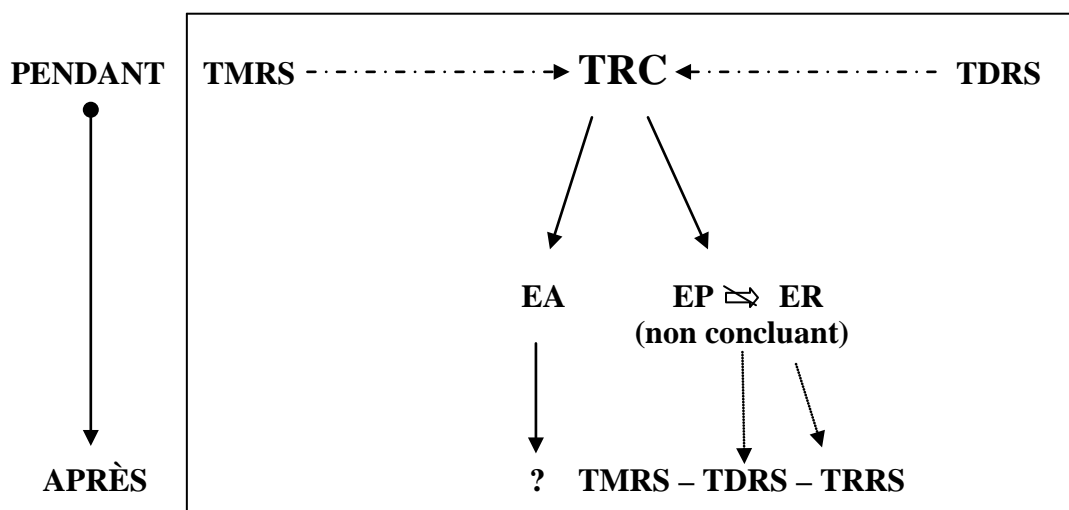
Nous devons conclure encore une fois à un effet de règles, qui se réaffirme à maintes reprises, de l'organisation du travail (OT) sur la transaction de répartition en comité (TRC). Les travaux en comité sont liés par la façon dont le travail est organisé et réparti dans l'entreprise d'appartenance, ce qui fait que d'une organisation à l'autre, un emploi n'a pas nécessairement la même valeur. C'est le respect du plan d'ensemble et de l'architecture hiérarchique dans les travaux du comité. L'hypothèse est cependant invalidée puisqu'elle ne répond pas à l'ensemble de nos critères. Soulignons pour conclure sur l'analyse des effets, que nous n'avons pas observé d'incidence de la transaction de répartition de la relation salariale sur le comité.

Afin de faciliter la représentation visuelle de nos résultats, voici l'arborescence ou le diagramme causal qui illustre nos constatations précédentes du cas A. À noter que nous retrouvons à gauche la séquence temporelle des effets. Les flèches discontinues entre la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS), la transaction de direction de la relation salariale (TDRS) et la transaction de répartition du comité (TRC) montrent un effet de règles et non de transaction. La grosse flèche hachurée signifie que le passage de

²⁴² L'évaluation des emplois repères sert, selon les membres du comité, à se donner des balises pour l'évaluation des autres catégories (30 avril 2008).

l'effet potentiel (EP) à l'effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les transactions de direction et de répartition (TD et TR) n'est pas concluant, d'où les flèches pointillées qui s'en dégagent. Nous ne pouvons non plus nous prononcer, d'où la présence du point d'interrogation, concernant la transition d'un effet attendu (EA) à un effet réel (ER) des travaux du comité dans la convention collective considérant que l'exercice n'était pas terminé.

Figure 5 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas A



4.3.2 Le cas B

Le cas B se caractérise par le fait que c'est un exercice d'équité salariale réalisé dans un milieu typiquement masculin qu'est le monde des cols bleus. Cette démarche est issue d'une fusion municipale qui n'est pas sans conséquence, comme nous le verrons. C'est un programme distinct où une conseillère syndicale et un consultant patronal sont présents au comité.

Tout d'abord, comme la négociation de la convention collective²⁴³ suivait le programme d'équité salariale qui prit fin le 12 mars 2008, les ajustements salariaux ainsi que les nouveaux taux de salaires féminins devaient normalement être intégrés à la convention collective ; la nouvelle structure étant réalisée à partir de l'exercice d'équité. Toutefois, nous apprenions de la conseillère syndicale que le 7 mai 2009, le deuxième affichage n'était pas fait et les versements pas encore réalisés. Dans ce contexte, nous devons conclure au moment où a pris fin notre investigation, que la transaction de répartition en comité (TRC) et l'effet attendu (EA) sur les transactions de marchandage et de répartition (TM et TR) de la relation salariale (RS) demeurent un effet potentiel (EP). La poursuite de notre enquête aurait cependant permis de tester un effet réel (ER).

4.3.2.1 L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale

Pour débiter, dans ce comité nous n'avons pas observé d'effet des travaux du comité sur la transaction de marchandage de la relation salariale.

Toutefois, par ses travaux, le comité intervient sur la hiérarchie des emplois établie antérieurement. Ainsi, le 26 février 2008, « [l]a conseillère syndicale se questionne par rapport à l'évaluation verticale et la cohérence d'ensemble ». « Ils regardent le rangement des emplois, c'est-à-dire la hiérarchie [obtenue]. Le consultant s'étonne du rangement des ouvriers spécialisés et des ouvrières spécialisées qui couvrent quatre rangs. Les membres du comité essaient de se convaincre mutuellement que c'est correct. » La conseillère syndicale, qui est une intervenante-clé, soulignait en validation d'analyse le 30 avril 2009 qu'il est assez clair que lorsqu'il y a un objectif d'implantation d'une équité interne à la suite des résultats d'équité, la relativité globale des emplois est importante.

²⁴³ Nous y reviendrons plus en détail.

Nous y retrouvons évidemment des conflits d'organisation et de répartition du travail qui provoquent des zones d'incertitude et qui révèlent des problèmes de contrôle de l'action collective. En effet, le 27 février 2008, la « question de la création de deux catégories d'opérateurs est soulevée ». En entrevue téléphonique avec le consultant, il mentionnait qu'il y avait un problème dans la gestion de cet emploi, et que le directeur des travaux publics y était sensible. En fait, pour une meilleure efficacité productive, il devrait y avoir deux ou trois classes d'opérateurs et d'opératrices; le président du syndicat avait raison. L'employeur, pour ne pas dévier de la convention collective et avoir un grief, voulait savoir si cela correspondait à la réalité. Il voulait valider l'information au plan de la pratique, l'entendre de vive voix du directeur des travaux publics. Les représentants patronaux voulaient obtenir son *autorisation* avant de reconnaître et d'établir de nouvelles règles pour corriger ce problème. « Es-tu capable de travailler avec ça ? » Le directeur des travaux publics est un intervenant majeur qui ne fait pas partie du comité. Nous constatons cependant que son avis est déterminant dans la décision relative à l'organisation du travail qui se définit lors des travaux du comité. Il agit ainsi comme figure d'*autorité* et d'*expertise* reconnue pour dire la règle²⁴⁴. Il y a en plus une intervention d'une firme extérieure qui a été consultée pour valider²⁴⁵ les habiletés en fonction du véhicule conduit, ce qui permettait de différencier les exigences des différents types d'emplois d'opérateur et d'opératrice que la municipalité s'appropriait à créer. Il y donc eu concordance avec les prétentions du président du syndicat qui, il faut le dire, usa de son pouvoir et de celui de son assemblée syndicale, pour faire pression sur l'employeur. Une journée presque entière de discussion porta sur cette question. Il fut proposé le 27 février 2008, pour résoudre le conflit, de faire deux catégories d'opérateurs et d'opératrices, 1 et 2. La conseillère syndicale est d'accord avec le consultant et propose une scission de l'emploi d'opérateur et d'opératrice, considérant que c'est plus représentatif et étant donné que les *autorisations* nécessaires ont été acquises. C'est une situation de passage d'effet potentiel (EP) à effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les règles de la transaction de direction de la

²⁴⁴ Cela fait partie d'un des types d'*autorisation* possibles qui sont conférés en vertu des critères définis à la section 2.2.3.1.

²⁴⁵ La validation par une firme extérieure des compétences n'est cependant pas considérée comme une autorisation.

relation salariale (TDRS). Le comité est ainsi producteur de règles pour la transaction de direction de la relation salariale (TDRS).

En entrevue téléphonique, le consultant nous disait que l'exercice d'équité salariale allait servir à la création de classes salariales en prévision des négociations futures. Ce fut donc dans l'intérêt de tout le monde de faire les travaux correctement. Il fut en effet prévu pour la convention collective à venir de réaliser l'équité interne. La méthode et l'évaluation proprement dite des emplois avaient donc un autre sens qui se déploierait dans le futur. Il y eut une recherche évidente de mieux évaluer les emplois en toute équité sans, aux dires du consultant, diminuer les cotes féminines et augmenter les cotes masculines. Cela fut corroboré par la conseillère syndicale qui confirmait qu'il était effectivement prévu dans une lettre d'entente qu'il y aurait une nouvelle structure salariale et la délimitation de nouvelles classes salariales, l'équité interne à partir de novembre 2005, avant même de débiter le programme d'équité salariale. Cela avait notamment pour objectif d'intégrer les nouveaux employés et employées à la suite de la fusion municipale. Cette dernière est donc en partie responsable de la décision de réaliser l'équité interne. Cette restructuration se fit à partir des résultats de l'exercice d'équité salariale et les correctifs salariaux ont été faits sans classe salariale. Comme le rapportait Chicha (2006) dans les études qu'elle présenta, le cas B démontre que ce fut aussi fait de façon séquentielle, l'équité interne après l'équité salariale²⁴⁶. Nos observations lors du programme nous permirent de constater qu'il se faisait effectivement des hypothèses de classes salariales. « Déjà dans l'équité, on voit les classes sans les formaliser, disait la conseillère syndicale ». En plus d'alimenter, par leurs travaux en comité, la négociation collective, les parties préparaient ainsi l'équité interne. Qui plus est, la scission des opérateurs était initialement demandée pour le futur plan de classification, rapportait en comité le président du syndicat le 27 février 2008. C'est une situation de passage d'effet potentiel (EP) à effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur la transaction de répartition de la relation salariale (TRRS). Rappelons-nous qu'un des effets des démarches qui étaient rapportées au chapitre 1 faisait

²⁴⁶ Voir à cet égard la section 1.2.2.1.

justement référence à l'équité interne et l'établissement d'une structure salariale plus cohérente (Chicha, 2006 ; Gunderson et Lanoie, 2002).

Mais il y a plus encore si nous référons dans l'analyse au concept de *futurité*. Comme c'est l'avenir qui détermine la conduite des événements actuels et que la volonté humaine agit maintenant pour des résultats futurs, nous souscrivons à l'idée selon laquelle la négociation et l'équité interne prévues influencèrent les travaux en comité. De par les commentaires et observations, nous avons constaté que la négociation future et l'équité interne ont eu un effet de levier sur la rapidité et le sérieux avec lesquels fut réalisé l'exercice. Chacun trouvait non seulement son intérêt à ce que l'exercice ne traîne pas en longueur, mais qu'il soit aussi accompli correctement. En plus, nous pensons que la consolidation et la formalisation de l'exercice d'équité salariale par la négociation collective qui lui succède, *sécurisent les anticipations* pour une gestion plus équitable de la rémunération et dans une moindre mesure, pour un futur exempt de discrimination salariale vu le nombre restreint de CEPF. L'équité salariale et la négociation collective sont donc intrinsèquement liées dans ce cas. De plus, la *futurité* permet de sortir, ou d'atténuer à tout le moins, l'opposition entre la négociation au sein du comité d'équité salariale et la négociation de la convention collective²⁴⁷. En plus de permettre d'établir des règles, nous pourrions retrouver les mêmes comportements dans ces deux négociations. Mais ce n'est pas tout.

Fait non négligeable à souligner, la lettre d'entente préalable à l'exercice, c'est-à-dire l'assurance *a posteriori* de refaire la structure salariale pour les cols bleus, est un des facteurs qui a permis l'acceptation de l'exercice d'équité auprès des membres majoritairement masculins ; cela a atténué les récriminations masculines. Cela fut confirmé par la conseillère syndicale en entrevue le 7 mai 2009. La promesse de refaire la structure salariale permit l'acceptation de la bonne marche de l'exercice d'équité salariale et la favorisa. La signature de la lettre d'entente permit une *sécurité des anticipations* surtout masculine. Contrairement aux enquêtes précédentes qui ont été rapportées (Acker, 1989 ; Haiven, 2003 ; Legault, 2005 ; Steinberg, 1991), il n'y a pas eu d'obstruction systématique

²⁴⁷ Voir la discussion sur la négociation à la section 1.3.1.

de la part des membres masculins et l'acceptation générale est certes due à l'arrangement préalable que l'on ne retrouvait pas dans les autres situations mentionnées. C'est un peu comme dire : « Laissez-nous faire l'exercice et vous allez après avoir ce qui vous revient ». Chacun y trouvait donc son intérêt.

4.3.2.2 Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité

Dans ce cas, il n'y a pas eu d'effet de la transaction de marchandage de la relation salariale sur le comité. C'est aussi le cas pour la transaction de direction. Toutefois, il nous apparaît important de souligner que les cadres ont été très impliqués dans le processus. N'oublions pas que cela vaut pour toutes les situations ; ce sont des intervenants majeurs dans la façon dont s'organise le travail pour assurer l'efficacité productive. Tout d'abord, les superviseurs ont été sollicités dans la validation des questionnaires remplis par les personnes salariées. De plus, « à la demande du consultant patronal, des contremaîtres des loisirs et des travaux publics furent présents lors de l'évaluation, mais n'y participèrent pas. Ils donnèrent toutefois des informations sur la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement du secteur ». En cours d'évaluation, les membres du comité font souvent appel par téléphone aux supérieurs immédiats pour valider des informations, en complément d'information, etc. En effet, le 27 février 2008, « [i]l y a validation auprès des supérieurs par téléphone durant les séances du comité ». Nous analysons aussi cette intervention comme une *autorisation* ; une légitimité interne pour dire la règle, celle du gestionnaire qui supervise, coordonne et répartit le travail à titre de représentant de l'employeur et détenant des connaissances dans l'organisation du travail de son secteur ou département.

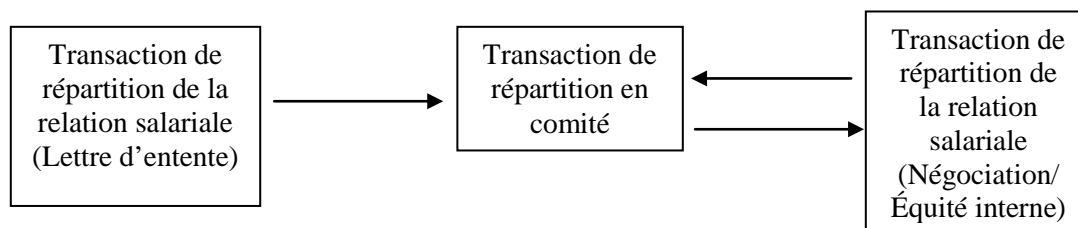
De plus, « [l]e directeur des travaux publics arriva lors du portrait global » des évaluations. Son intervention et son *autorisation* furent décisives. En termes de direction, il est celui qui supervise le plus grand nombre de personnes salariées parmi les cols bleus. Il est évidemment particulièrement interpellé par les évaluations et la hiérarchie salariale qui se dévoile par le biais de l'exercice d'équité salariale. Ainsi, comme nous l'avons souligné

dans le cas A, les exercices d'équité salariale sont largement dépendants de l'organisation du travail. Dans ce cas-ci, nous y percevons en plus un certain déploiement du lien de subordination. Les gestionnaires sont des intervenants majeurs dans l'organisation du travail de l'entreprise, dans la façon spécifique dont le travail est organisé et réparti, que cette organisation et répartition soient formelles et organisées et/ou informelles et inorganisées. Toutefois, malgré l'importance de ce rôle de *donneurs d'ordres*, la présence d'un intervenant externe n'est pas suffisante pour parler de l'effet d'une transaction, c'est plutôt un fait individuel observé. Comme nous le soulignons au chapitre 2, les gestionnaires y jouent davantage un rôle contextuel et circonstanciel sans qu'il ait pour autant d'effet de la transaction de direction de la relation salariale (TDRS) sur la transaction de répartition du comité (TRC) puisque le statut légal n'a pas d'incidence dans la transaction en comité.

Par ailleurs, pour souligner un effet important de la transaction de répartition de la relation salariale sur le comité, nous devons brièvement revenir à la lettre d'entente que nous avons précédemment abordée. Comme cette dernière fut négociée avant même que le programme d'équité débute et vu l'importance des effets que cet arrangement eut sur les travaux, nous pouvons certes corroborer un nouveau constat observé de l'effet réel (ER) d'une transaction de répartition de la relation salariale (TRRS), dans ce cas-ci la lettre d'entente, sur la transaction de répartition en comité (TRC).

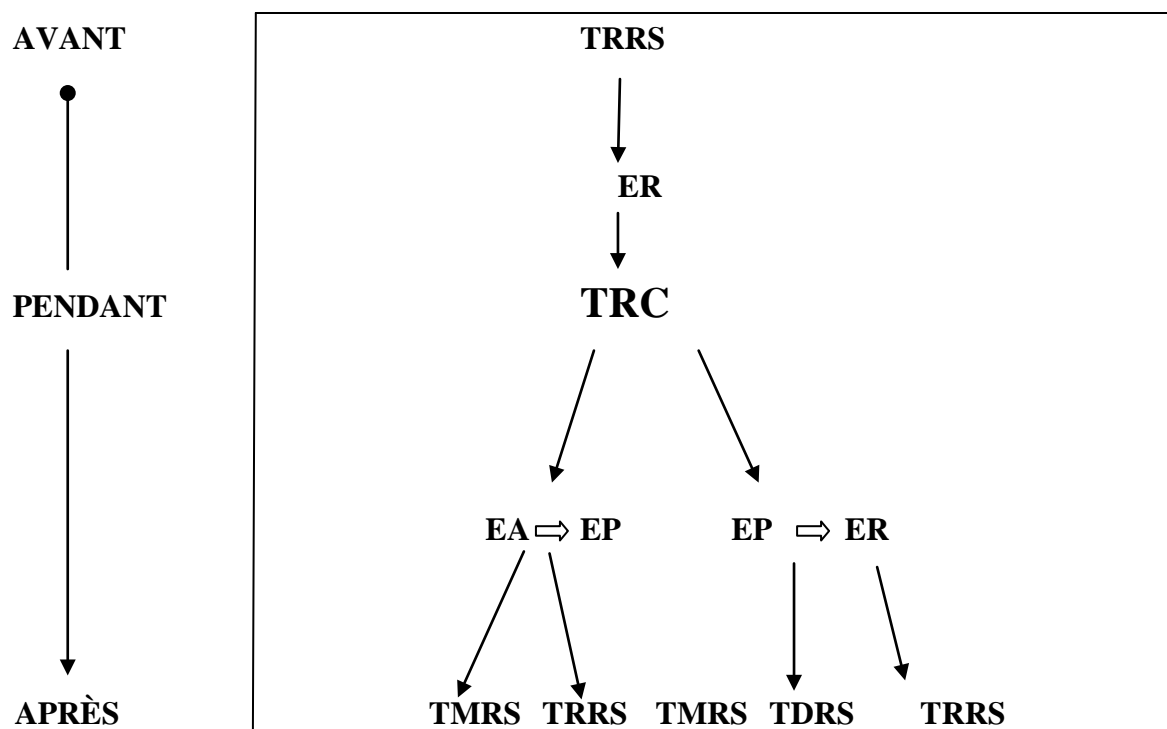
Voici la représentation schématique de ce qui a été observé comme processus de transactions de répartition dans le cas B. Les flèches témoignent de la double analyse selon laquelle les travaux en comité servent non seulement de matière première à la négociation, mais sont également influencés par la négociation qui leur succède. De la même manière, la bonne marche des travaux en comité fut facilitée par la lettre d'entente puisqu'elle permit d'amorcer les travaux avec toute la quiétude nécessaire.

Figure 6 : La séquence des transactions de répartition du cas B



Enfin, comme pour le cas A, voici l'illustration des analyses précédentes. Notons encore que les flèches pleines désignent les passages respectifs d'effet attendu (EA) à effet potentiel (EP) et d'effet potentiel (EP) à l'effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les transactions de la relation salariale signifiés par les flèches rectilignes.

Figure 7 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas B



4.3.3 Le cas C

Le cas C, qui n'est pas un comité au sens de la LES, se caractérise par un travail d'uniformisation de la structure salariale qui succéda à l'exercice d'équité. Nous allons voir que c'est une *futurité* qui diffère de la précédente dans la mesure où elle sécurise explicitement autant l'employeur que le syndicat. Ce cas est aussi exemplaire en termes d'efficacité et d'efficience, sans doute attribuable au comité et notamment à la conseillère syndicale et au représentant patronal en REM. Il faut retenir que cette entreprise s'est elle-même assujettie à un comité de maintien²⁴⁸ que nous interprétons comme une pratique *raisonnable*. Ce cas est vraisemblablement le plus complexe, mais en même temps le plus riche en termes d'analyse transactionnelle.

Dans ce cas, nous assistons au passage d'un effet attendu (EA) à un effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les transactions de marchandage et de répartition (TM et TR) de la relation salariale (RS). Puisque la négociation d'une convention collective suivait l'exercice du maintien, les ajustements et les nouveaux taux de salaires furent intégrés à la convention collective. D'ailleurs, le 11 mai 2009 en entrevue de validation, il a été confirmé par le représentant de l'employeur en REM que la nouvelle structure salariale négociée a été réalisée à partir des taux équité inclus à la convention collective.

²⁴⁸ Même si c'est un comité de maintien, c'est tout de même un comité qui réalise l'équité salariale considérant la définition du maintien qui est une application continue de la LES (Lavoie et Trudel, 2001). Nous y retrouvons les mêmes étapes du programme d'équité salariale à des degrés variables selon les changements vécus par l'entreprise. La frontière entre un comité d'équité salariale et un comité de maintien d'équité salariale quant aux travaux à réaliser, qui sont d'intérêts pour cette thèse est, à notre avis, trop ténue pour invalider la pertinence de nos hypothèses.

4.3.3.1 L'effet de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale

Le 5 mai 2009, le représentant de l'employeur en REM confirmait que l'exercice d'équité salariale permet de corriger certains éléments du processus de dotation et notamment les exigences associées à l'affichage. Ce dernier nous faisait part du cas d'un technicien en administration où l'expérience affichée était d'une année seulement. Or, il se rappelait que le comité avait statué pour 3 ans lors de l'évaluation, après discussion avec le cadre responsable. C'est ce qui fut utilisé lors de l'affichage.

À l'observation lors de l'évaluation du sous-facteur formation, les membres du comité se questionnaient sur l'exigence minimale du diplôme d'études professionnelles (DEP) en secrétariat lors de l'embauche, est-ce souhaitable ou réel ? Ils décidèrent d'attribuer comme exigence minimale de formation un DEP aux descriptions d'agent de secrétariat général et d'agent de secrétariat général d'une part et d'agent de secrétariat spécialisé et d'agent de secrétariat spécialisée d'autre part. Ce sont de nouveaux emplois qui ont été créés compte tenu de la fusion et qui résultent d'un regroupement d'emplois de secrétariat antérieurement séparés fait lors de l'exercice d'équité salariale²⁴⁹. Par ces travaux, le comité détermine les règles d'embauche de ces nouveaux emplois ce qui a un effet sur la transaction de marchandage de la relation salariale. On *doit* désormais à l'embauche, établir comme condition minimale de formation exigée à l'embauche un DEP pour ces emplois.

Le 13 août 2008, lors des discussions, le comité, prenant connaissance des commentaires concernant la description d'emploi, se rend compte que l'anglais est nécessaire. Le représentant de l'employeur en REM mentionne que le cadre est présentement en négociation pour avoir un plan de formation en anglais. Le comité s'entend que l'anglais devient nécessaire à l'embauche, car l'agent ne peut passer le dossier à un autre meilleur que lui en anglais.

²⁴⁹ Voir notamment la rencontre de 3 juin 2008.

Les situations mentionnées nous permettent de conclure au passage d'un effet potentiel (EP) à un effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les règles de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS).

Sous d'autres aspects, le 8 juillet 2008, il est constaté que, dans un emploi, sont décrites des tâches de professionnel et de professionnelle. Des vérifications auprès du supérieur sont nécessaires, car cet emploi pourrait basculer au niveau professionnel. On précisait « en comité la nécessité de savoir qui fait quoi, considérant les commentaires des titulaires qui, à certaines occasions, décrivent des tâches de niveau professionnel²⁵⁰ ». Le lendemain, le représentant de l'employeur en RT mentionnait que « l'exercice d'équité salariale permet de revoir et de savoir réellement qui fait quoi en réaménageant la structure ». La même journée, le représentant de l'employeur en REM est d'avis qu'un emploi d'agent de secrétariat spécialisé et d'agente de secrétariat spécialisée est plutôt un emploi de secrétariat général. La conseillère syndicale est d'accord; on parle de classement «moquette»²⁵¹.

Le 8 octobre 2008, la conseillère syndicale mentionne que l'organisation du travail bouge, évolue énormément. «Allez-vous toujours réévaluer à chaque changement?» Le représentant de l'employeur en RT rétorque qu'il va attendre que le syndicat bouge. La conseillère syndicale indique qu'il faut stabiliser un peu cette organisation du travail. Le représentant de l'employeur en RT parle du droit de l'entreprise d'adapter l'emploi en fonction des besoins. Cette stabilisation se fera, dit-il, par la convention collective lors de l'établissement des classes salariales²⁵².

²⁵⁰ À noter que l'enjeu de la professionnalisation n'est pas seulement un enjeu pour l'employeur, mais aussi pour le syndicat qui pourrait perdre des membres, considérant son *membership* de personnel de soutien et technique.

²⁵¹ Nous retrouvons souvent cette expression en équité salariale qui signifie qu'un emploi de secrétaire spécifique a un classement plus élevé simplement par le fait qu'il est sous la supervision d'un cadre ou d'une cadre de haut niveau et/ou de prestige sans pour autant contenir les tâches qui justifient ce classement supérieur. Ce dernier est fait selon l'épaisseur du «tapis du bureau», d'où l'expression classement «moquette». Par exemple, nous rencontrons quelquefois cette situation qui peut devenir délicate dans le cas du secrétaire ou de la secrétaire du maire, ou du recteur ou de la rectrice d'une université.

²⁵² Nous y reviendrons.

La conseillère syndicale et le représentant de l'employeur en REM, le 30 septembre 2008, « discutent de la vision globale, de la hiérarchie. [...] Par la suite, lorsque l'on aura évalué, on va vérifier si on se sent à l'aise avec la hiérarchie de tous les emplois ». Le représentant de l'employeur en REM suggère de vérifier la hiérarchie sans pointage pour vérifier sa zone de confort afin d'en arriver à un rationnel acceptable. Le programme conduit à une modification de la structure hiérarchique des emplois. La même journée, les parties discutent d'un dossier de rétrogradation où un emploi passerait du spécialisé au général. La conseillère syndicale trouve délicat de faire ça. « On se met la tête sur le billot. »

Les données dont nous disposons sont suffisamment concluantes pour confirmer le passage d'un effet potentiel (EP) à un effet réel (ER) de la transaction de répartition salariale du comité (TRC) sur la transaction de direction de la relation salariale (TDRS). Nous adoptons d'autant plus cette posture considérant que des conflits liés à l'organisation du travail ont dû être réglés étant donné que l'établissement de la valeur de l'emploi a permis d'établir les taux de salaire suite à l'exercice d'équité, ceux-là mêmes qui ont servi à la négociation de la convention collective *a posteriori*²⁵³. En plus, la hiérarchie des emplois s'est retrouvée modifiée, ce qui résulte d'une forme de reconnaissance de la nouvelle organisation du travail.

Dans un autre ordre d'idées, nous avons souligné que l'objectif avoué de la part des deux parties était sans conteste la fusion des structures de rémunération en une structure unique par la voie de la négociation de convention collective. C'est par le biais de l'exercice du maintien de l'équité que s'est concrétisée cette intention. En entrevue le 5 mai 2009, le représentant de l'employeur en REM disait qu'ils « ont évidemment construit cette structure à partir de l'exercice [du maintien de l']équité salariale qui a servi de matière première. L'objet majeur de la négociation était d'avoir une structure salariale intégrée et cohérente ». Il nous rappela que l'estimation des écarts salariaux fut réalisée en comité avec

²⁵³ Nous y reviendrons plus en détail évidemment.

des taux d'équité qui furent bonifiés en négociation. Cela fut réitéré le 11 mai 2009 en entrevue de validation : « C'est à partir de ces taux (équité) que s'est développé la nouvelle structure salariale négociée. »

Le 3 juin 2008, le conseiller syndical en négociation liait dans un autre dossier l'évaluation des emplois et la négociation. Il voulait connaître l'ampleur de l'exigence de la connaissance de l'anglais, car il pensait pour la négociation à une prime au bilinguisme. « C'est une [exigence qui sera évaluée] ou ce sera négocié. » La prise en compte en négociation dépend donc de la décision du comité d'évaluer ou non cette exigence. Cette affirmation du conseiller syndical en négociation renforce l'idée déjà avancée selon laquelle la *futurité* atténuerait l'opposition entre la négociation en contexte d'équité salariale et celle relative à la convention collective.

En entrevue le 8 juillet 2008, le représentant de l'employeur en REM mentionnait que les descriptions génériques²⁵⁴ serviraient à l'uniformisation de la structure salariale. Le 19 août 2008, la conseillère syndicale mentionnait que c'est une décision du comité de faire des descriptions génériques. Cette dernière est d'avis avec le représentant de l'employeur en REM qu'une description générique facilitait la gestion de la rémunération. Qui plus est, considérant les différents problèmes rencontrés par le comité, le représentant de l'employeur en RT mentionnait la même journée qu'il va y avoir une procédure d'évaluation précisée dans la future convention collective.

Ce sont toutes des situations de passage d'effet potentiel (EP) à effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur la transaction de répartition de la relation salariale (TRRS).

²⁵⁴ Dans ce cas C, la description générique signifie une description commune élaborée à partir d'une série de caractéristiques et de dénominateurs communs de descriptions spécifiques d'agent et d'agent de bureau et d'agent et d'agent de secrétariat qui ont plus ou moins le même pointage afin de fusionner adéquatement les anciens organismes et faire ultérieurement la structure de rémunération unique. Nous en avons déjà discuté auparavant lors de l'effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité (TRC) sur les règles de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS).

Mais ce n'est pas tout. La négociation collective²⁵⁵ a joué un rôle dans la formalisation de l'exercice de maintien d'équité salariale et dans l'élaboration d'une structure unique. Le représentant de l'employeur en REM estime qu'il y a eu une bonne coopération due au fait que le maintien fut suivi par la négociation. Cette dernière a véritablement agi comme effet de levier et d'influence sur l'exercice de maintien de l'équité salariale. En effet, le dossier fut considéré prioritaire par les parties, les travaux se sont poursuivis tout l'été et allaient rondement. Du côté de l'employeur, la haute direction était en attente des résultats ; la négociation d'une structure unique faisait d'ailleurs partie de la planification stratégique, disait une représentante syndicale le 9 juillet 2008. C'est administrativement nécessaire selon la conseillère syndicale. Un peu à la manière du cas B, la négociation et l'établissement de l'équité interne souhaitée permettaient explicitement à l'employeur de mieux *sécuriser* la gestion de sa rémunération. C'était un objectif avoué et répété à maintes reprises. Imaginons simplement les mécontentements que créent des taux différents associés aux mêmes emplois qui provenaient d'organisations distinctes avant la fusion. En plus, les représentants patronaux mentionnaient le 8 octobre 2008 que la convention collective viendrait stabiliser l'évolution des emplois par l'introduction de bandes salariales²⁵⁶.

Les parties avaient un objectif commun de faire une structure unique et d'aller en négociation au départ ; cela a créé une confiance réciproque lors de l'exercice en comité de maintien. À preuve, la conseillère syndicale me confiait en entrevue informelle le 30

²⁵⁵ Le représentant de l'employeur en REM me confiait que la négociation avait une importance particulière pour l'organisation, car certains emplois, surtout masculins, fonctionnent encore avec des salaires de 2003. Il n'y a pas eu d'indexation et d'ajustements depuis. Cela précarise la position concurrentielle de l'employeur : difficulté de recrutement particulièrement dans la région de Montréal. Il y avait également un sentiment d'iniquité chez les personnes salariées.

²⁵⁶ Une bande ou classe salariale est un intervalle de points à l'intérieur duquel les emplois sont considérés de valeur équivalente (Milkovitch et Newman, 2002 ; Thériault et Saint-Onge, 2006). L'établissement de bandes salariales ou d'intervalles de points facilite notamment la gestion de la rémunération dans la mesure où un changement mineur d'un emploi ne remettra pas en cause toute la structure salariale. Nous apprenions que lors de la négociation collective qui a suivi l'exercice, les parties ont bel et bien discuté de l'approche à utiliser : intervalles de points compte tenu de la multiplicité des taux. Le syndicat se disait ouvert à cela, la conseillère syndicale du comité était présente à la négociation de même que le représentant de l'employeur en REM. Les bandes salariales auraient une largeur en pointage identique pour le soutien et le technique, et plus large pour les emplois d'encadrement. Les parties semblent d'accord sur le fait qu'une fois la structure salariale négociée, respectueuse du maintien, on ne referait pas constamment la courbe. Cette dernière serait gelée pour la durée de la convention collective.

septembre 2008 « que les exercices d'équité et de négociation sont interreliés. On attend de connaître le montant d'équité avant de négocier ». Du côté syndical, dans le cahier de demandes déposé pour la négociation vers le 3 juin 2008, il est constaté que la dimension salariale est liée à l'exercice d'équité. Voici ce que disait le conseiller en négociation le 20 juillet 2008 : « Il faut finir si on veut négocier. » Trois conventions s'appliquent présentement et on veut les fondre en une seule, « on se l'"ait" fait dire ». Qui plus est, le 8 septembre 2008, la conseillère syndicale en entrevue informelle nous confiait que la structure unique, c'est une « sécurité pour les employés et [l]e futur ». À la lumière de ces commentaires, cette structure unifiée apporte une *sécurité des anticipations* et une *futurité* davantage viable pour les personnes salariées compte tenu de l'unification des conventions collectives en une seule ainsi que l'ajustement de la structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale à l'intérieur de la convention collective ce qui favorise un *à venir* exempt de discrimination salariale. La négociation venait donc sécuriser les anticipations de part et d'autre.

4.3.3.2 Les effets des transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité

En comité, les problèmes qui découlent de l'embauche de personnes trop compétentes pour l'emploi occupé furent examinés. Le 9 juillet 2008, « on discute des cas de personnes ayant des qualifications supérieures au poste occupé. La conseillère syndicale propose la formule suivante : si la personne quitte, les qualifications demandées ou les exigences requises pour l'emploi demeureront-elles les mêmes ? L'emploi a-t-il évolué? » Dans les discussions en comité, les membres se référaient beaucoup à l'embauche. « À l'embauche, va-t-on exiger cette compétence ? » Cela devenait comme une règle de reconnaissance d'une compétence nécessaire à l'évaluation. La même journée, le représentant de l'employeur en RT mentionnait au comité qu'il allait vérifier si, dans la procédure de sélection, on demande un test d'anglais. Cela permettra de cerner la valeur réelle de cette exigence dit-il : l'anglais ou plutôt le bilinguisme en termes d'exigence ? Le 13 août 2008, le comité discutait de la portée du sous-facteur connaissance linguistique, en posant la question s'il y a des tests d'anglais à l'embauche. Cette question de l'anglais fut d'ailleurs auparavant discutée le 3

juin 2008 lorsque le représentant de l'employeur en RT précisait que, dans certaines descriptions, des tâches pourraient faire référence à l'utilisation de l'anglais. Il soulignait qu'aujourd'hui ce serait une exigence requise. D'emblée, il mentionnait qu'il ne devrait pas y avoir de différence entre dotation et évaluation. La même journée du 13 août 2008, le comité référait aux critères d'embauche pour les sous-facteurs formation et expérience. Le 30 septembre 2008, le représentant de l'employeur en REM mentionnait en évaluation qu'il ne faut pas trop jouer avec la formation et l'expérience, car ce sont nos critères d'embauche à respecter. Ainsi, les termes de l'échange lors de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS) ont aussi un effet de "règles" sur la transaction de répartition en comité (TRC). Comme pour le cas A, ils ne permettent cependant pas de conclure à un effet réel (ER), selon nos critères, de la transaction de marchandage de la relation salariale (TMRS) sur la transaction de répartition en comité (TRC).

Par ailleurs, lorsqu'un supérieur vient informer le comité sur le contenu d'un emploi, valider une information sur un emploi, etc, c'est une *autorisation*, une manifestation sur l'organisation du travail de l'entreprise et un contexte de gérance organisationnelle basé sur une logique hiérarchique de supervision des emplois. À maintes reprises, des gestionnaires viennent répondre aux questions du comité. Les supérieurs immédiats responsables de l'organisation du travail ont également été interpellés pour la validation des commentaires des personnes salariées concernant les descriptions. Rappelons que cette validation exercée par les supérieurs est la conséquence du *contrôle* de l'action individuelle des personnes salariées et de la *psychologie négociationnelle* de *commande* et d'*obéissance*. Le 8 juin 2008, la validation fut requise «avec le gestionnaire considérant qu'un des titulaires a ajouté des fonctions d'analyse». Le 13 août 2008, «[l]es représentants de l'employeur soulignent au comité qu'ils devront rencontrer un cadre le midi pour validation d'une description». Souvent, ils ont été consultés par les représentants patronaux au comité. Certains d'entre eux sont même venus devant le comité répondre aux questions. Le 19 août 2008, la gestion du service de comptabilité signifiait au comité sa préférence pour une description générique compte tenu de la flexibilité que cela procure (faciliter le remplacement lors des vacances, les maladies, pour maintenir l'efficacité, diminuer la formation, etc.). Comme pour le cas B, malgré l'importance du rôle de *donneurs d'ordres*, la présence d'un intervenant externe

ne suffit pas pour conclure sur l'effet d'une transaction, c'est plutôt un fait individuel, une intervention ponctuelle visant à aider le comité dans sa prise de décision.

Dans un autre ordre d'idées, le 8 juillet 2008, des discussions ont cours sur l'évolution de l'emploi²⁵⁷. Le 9 juillet 2008, une discussion préalable a lieu entre les parties sur le contexte de l'emploi. Dans ce cas comme pour les autres, l'évaluation est facilitée par une connaissance du contexte de l'emploi, c'est-à-dire de l'organisation du travail du secteur. À preuve, pour l'évaluation des emplois dans le service de l'informatique, la conseillère syndicale demandait le 24 septembre 2008, « des explications sur le mode de fonctionnement organisationnel. [On lui répondit que] [l]e travail est découpé en morceaux. Dans ce secteur, un projet est subdivisé en différentes phases avec échéancier, budget s'il y a consultant ». Les représentants de l'employeur et conséquemment le comité sont liés par la structure organisationnelle du secteur que le supérieur a établi, notamment, celle du service informatique, où l'on retrouve, selon les dires du représentant de l'employeur le 24 septembre 2008, « une structure particulière par projet, avec une organisation du travail davantage axée sur l'équipe qui est très hiérarchisée et très militaire comme organisation du travail ». Ils se font imposer la structure du secteur par ordre croissant de responsabilité : technicien, technicienne – programmeur-analyste, programmeuse-analyste – analyste – chargé de projet, chargée de projet. Ils aimeraient, comme le suggère la conseillère syndicale, que ce soit des emplois sur une même échelle avec progression de carrière. Le 9 juillet 2008, « pour un autre emploi, le responsable de l'employeur en RT mentionne que l'organisation a bâti un emploi sur mesure compte tenu des forces du titulaire en informatique ».

Les parties lors de l'évaluation respectent la structure hiérarchique. Ainsi, le 13 août 2008, pour l'évaluation de l'emploi d'administrateur et d'administratrice de réseau, l'emploi de référence est le technicien et la technicienne en réseautique puisque toutes ces personnes font partie de la même structure hiérarchique. La même chose est constatée le 20 août 2008,

²⁵⁷ La narration historique fut abondamment utilisée par le responsable de l'employeur en REM lorsqu'il introduisait les emplois à évaluer.

lorsque le comité compare le professionnel et la professionnelle avec le cadre et la cadre. De même, dans une évaluation le 8 septembre 2008, les discussions sont orientées vers la distinction hiérarchique entre l'agent et l'agente, et le chef et la chef d'équipe.

En conséquence de ce qui précède, nous assistons également à un effet des règles de la transaction de direction de la relation salariale (TDRS) sur la transaction de répartition en comité (TRC).

Poursuivons sur l'observation d'un autre phénomène, celui de la surévaluation de certains emplois considérés plus importants que d'autres, étant donné qu'ils traduiraient mieux la mission de l'entreprise. C'est une perception dominante et collective construite concernant la valeur de certains emplois par rapport à d'autres. Cette conception du caractère fondamental de l'emploi à la réussite de la mission n'est pas neutre. C'est un processus issu de l'action collective où « les valeurs apparaissent comme le résultat de processus sociaux de négociation de la réalité » (Renault, 2007 : 157). C'est ce que l'on appelle en anglais le *core business*²⁵⁸. Évidemment, les emplois qui lui sont associés auront davantage de valeur que les autres. Ce sont généralement les emplois les plus visibles et les secteurs organisationnels qui les regroupent sont davantage développés et considérés. Ils représentent un poids indubitable dans l'organisation non seulement en termes de prestige, mais aussi en termes de valeur attribuée. Ce phénomène fut maintes fois discuté, notamment le 20 août 2008 lorsque le représentant de l'employeur en RT mentionnait que « les cotes élevées en autonomie [étaient attribuables au fait que] ce sont des emplois liés au *core business* ». Le 4 septembre 2008 en entrevue, le représentant de l'employeur en REM parlait d'emploi phare faisant partie du *core business*, etc. Ce dernier disait d'ailleurs que « le *core business*, les emplois au cœur de la mission, tels les inspecteurs qui peuvent engager des sommes importantes, influence l'évaluation. Des emplois périphériques, tel le bibliothécaire, par exemple, ont moins d'imputabilité lors de l'évaluation ». La conseillère syndicale nous confirmait en entrevue l'effet du *core business* dans

²⁵⁸ C'est souvent sur cette base qu'une entreprise décide de donner en sous-traitance des services tels les services de buanderie et de cafétéria dans les hôpitaux pour conserver ceux qui sont près de sa mission première. Cependant, certaines d'entre elles se rendent vulnérables et découvrent dramatiquement que leur intégration avait de la valeur.

l'établissement de la valeur de l'emploi. Nous interprétons ce phénomène comme un effet d'une transaction de répartition de la relation salariale. C'est un processus plus ou moins formel de répartition des salaires par la *souveraineté* organisationnelle qui maintient un système de privilégiés qui est, semble-t-il, non seulement respectée, mais également intégrée par les parties, sans doute par habitudes et coutumes, ce qui crée ensuite la réalité. C'est une manifestation du pouvoir de gouvernance qui est celui d'imposer des règles qui deviennent avec le temps des habitudes et coutumes. Pour ces raisons, nous arrivons au constat d'effet réel (ER) de la transaction de répartition de la relation salariale (TRRS) sur la transaction de répartition en comité (TRC).

Par ailleurs, deux situations le 30 septembre 2008 évoquaient un effet d'une précédente transaction de répartition de la relation salariale (TRRS) sur la transaction de répartition en comité (TRC). Ces dernières ont été retenues, car ce sont des situations empiriquement observées qui démontrent l'importance du contexte historique pour comprendre l'évolution de toute *institution* ; les changements qui se sont opérés dans le passé sont d'une importance particulière pour la compréhension de la situation présente²⁵⁹. Dans la première, compte tenu de la fusion dans le passé, les parties avaient « rangé en négociation les emplois des deux anciens organismes. Selon une représentante syndicale, la situation du rangement va se corriger avec l'évaluation [en comité], car on savait dans le temps que le rangement n'était pas adéquat ». Pour la deuxième situation, le représentant de l'employeur en RT la même journée mentionnait que l'organisation choisit quelquefois la paix sociale en donnant occasionnellement une prime pour une titulaire qui fait une tâche plus spécialisée²⁶⁰, cela a été négocié avant et est prévu dans la convention collective. En conséquence, le comité n'a pas à en tenir compte dans l'évaluation de ces tâches spécialisées, car l'organisation ne devrait pas normalement payer deux fois pour une même exigence. Donc, nous assistons à une hypothèse validée de l'effet réel (ER) de la

²⁵⁹ Voir la section 2.2.3.1 et la note de bas de page 95.

²⁶⁰ Cette situation a été évoquée par le représentant de l'employeur en RT en réponse à un commentaire de la conseillère syndicale qui mentionnait que le « travail de l'agent de secrétariat est très intimement lié au travail du patron et surtout à son style de gestion. Un *boss* qui délègue plus de tâches et de pouvoir et un qui en délègue moins. Cela influence la description d'emploi » qui est rédigée. C'est le pouvoir discrétionnaire associé au droit de gérance de la transaction de direction.

transaction de répartition de la relation salariale (TRRS), c'est-à-dire la négociation précédente, sur la transaction de répartition en comité (TRC).

Par ailleurs, nous savions depuis le 9 juillet 2008 que les représentants de l'employeur travaillaient à l'évaluation des emplois cadres et des emplois de professionnels. Ce sont des interactions d'autres situations d'évaluation (les emplois de cadres et de professionnels) qui ont un effet important sur le comportement des représentants de l'employeur en comité. Voici différents commentaires. En « relativité », disait le représentant de l'employeur en REM le 20 août 2008, c'est clair que le cadre – qui ne fait pas partie des emplois évalués par le comité étudié – a plus d'autonomie que le professionnel. Les évaluations des cadres vont éventuellement être déposées. L'autre représentant de l'employeur mentionnait avoir hâte de voir celles des autres professionnels pour faire la part des choses. En entrevue avec le responsable en REM, ce dernier nous précisait qu'aucun scénario d'évaluation n'avait été fait jusqu'à présent, car la partie patronale avait une vue d'ensemble de tous les emplois évalués, ce qui constituait un avantage par rapport à la partie syndicale. En effet, elle avait déjà évalué les professionnels et professionnelles syndiqués et non syndiqués et les cadres. Les représentants de l'employeur font donc l'exercice en comité²⁶¹ « en toute relativité » avec des évaluations faites ; c'est-à-dire avec la « hiérarchie à l'esprit ». À la fin cependant, lors de l'évaluation finale, la partie patronale va faire des scénarios, car l'inclusion était prévue, en vue d'une structure unique, des emplois de cadres, de professionnels et de professionnels non syndiqués en ressources humaines que la partie patronale a évalués seule. Ce sont d'autres transactions de répartition (ATR²⁶²), le portrait des évaluations des emplois de cadres et de professionnels, qui ont un effet réel sur la transaction de répartition en comité (TRC), mais seulement du côté patronal puisque ces évaluations n'ont pas été déposées en comité à l'observation, d'où la flèche brisée de l'arborescence ou du diagramme causal des analyses.

²⁶¹ Ces emplois de cadres et de professionnels ne sont pas évalués par le comité observé puisqu'une partie des professionnels et professionnelles ne sont pas représentés par le même syndicat qui est présent au comité, les autres n'étant pas syndiqués tandis que les cadres ne sont tout simplement pas syndiqués. Ce sont d'autres exercices de maintien de l'équité salariale qui sont faits en parallèle avec celui qui nous intéresse.

²⁶² C'est une autre codification qui émerge de l'analyse.

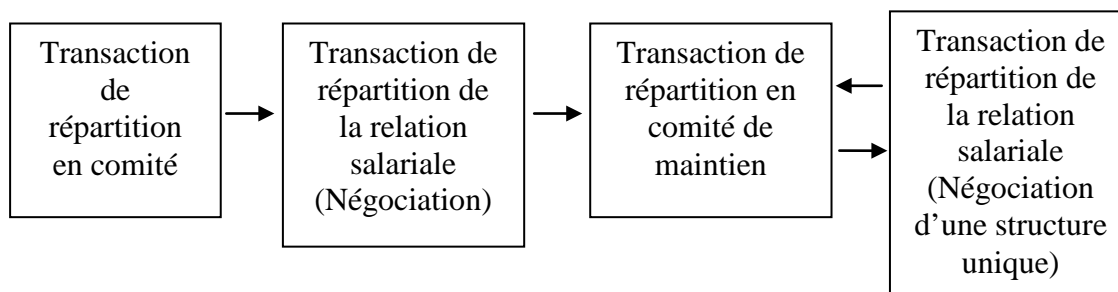
Dans un autre ordre d'idées, nous apprenions, en contexte de discussion le 3 juillet 2008 avec la conseillère syndicale, que la méthode d'évaluation utilisée résultait des interactions de l'ancien comité d'équité salariale. Rappelons que les obligations de maintien pour l'organisme débutaient à partir du 1^{er} février 2004. Cependant, le maintien était à finaliser pour les emplois des anciens organismes ; le comité terminant les travaux par rapport à l'un des anciens organismes. Par la suite, il y aurait le maintien général avec la méthode validée par la CES et l'uniformisation de la structure salariale. En sous-comité syndical, la conseillère expliquait que l'interprétation de la méthode devait se faire en cohérence avec ce qui a déjà été fait avant en équité parce que l'organisme est en maintien. Elle expliquait la portée des sous-facteurs en référence aux emplois déjà évalués (tableau d'évaluation fourni par l'employeur). Nous notons le 13 août 2008 que « les évaluations antérieures servent de repères au respect du sens de la méthode d'évaluation. Ces évaluations découlent de l'exercice d'équité alors que là, on en est au maintien ». Ainsi, les transactions du comité antérieur ont un effet sur celles du comité observé. Cette situation nous permet de valider une nouvelle hypothèse et d'admettre le constat de l'effet réel (ER) de la transaction de répartition en comité précédent (TRCP²⁶³) sur la transaction de répartition en comité (TRC)²⁶⁴.

Voici la représentation processuelle des transactions de répartition observées, malgré l'incertitude sans conséquence, nous soulignons, concernant l'ordre des deux premières étapes. La flèche inversée entre le maintien et la négociation d'une structure unique évoque l'effet psychologique de *sécurité des anticipations (futurité)* de la négociation sur les travaux en comité de maintien.

²⁶³ Encore une nouvelle codification qui émerge de l'analyse.

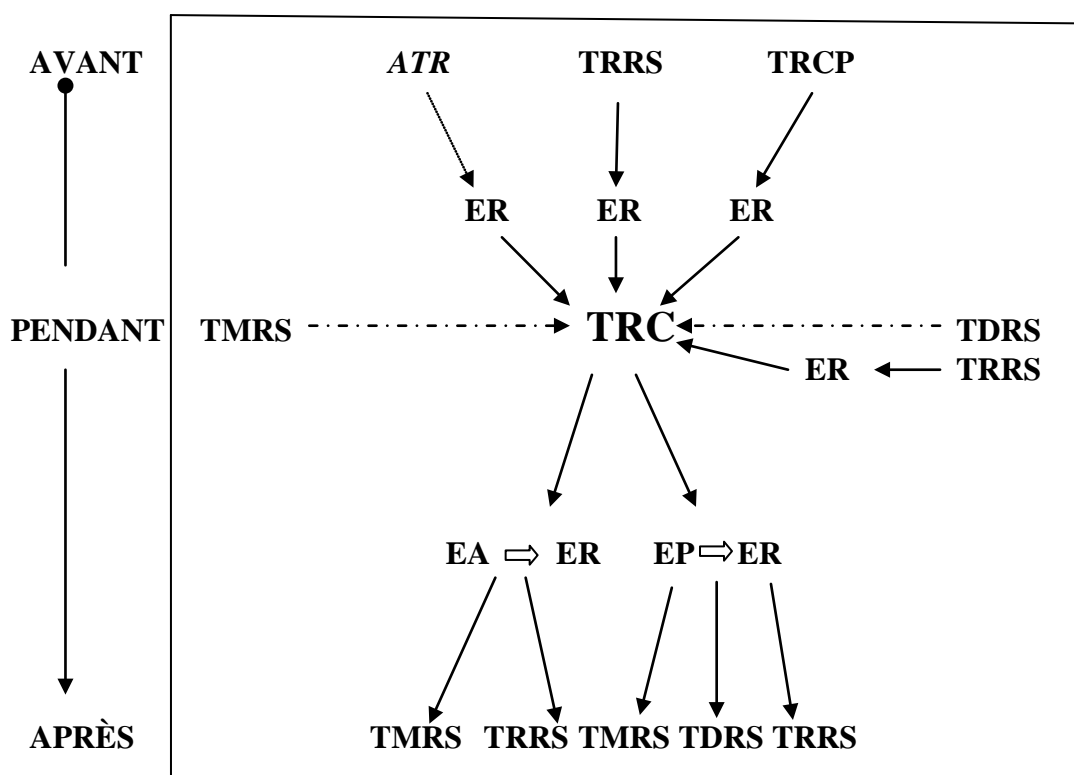
²⁶⁴ Cette hypothèse était prévisible étant donné qu'il est compréhensible et même souhaitable en équité salariale que la même méthode qui sert à l'établissement du programme soit reprise au niveau du maintien. Ce qui en fait la nouveauté, c'est qu'en plus d'être validée empiriquement, cette hypothèse n'était pas prévue au chapitre 2 dans notre formule idéal-type.

Figure 8 : La séquence des transactions de répartition du cas C



Voilà finalement l'illustration des analyses précédentes. Nous y retrouvons usuellement les transactions de répartition précédant le comité, les transactions de la relation salariale pendant le comité et les effets réels ou non de l'incidence de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale.

Figure 9 : Les effets réciproques de la transaction de répartition en comité et des transactions de la relation salariale du cas C



En conclusion, nous remarquons que dans deux des trois cas, la négociation collective est intimement liée à l'exercice d'équité salariale. C'est une *sécurité des anticipations* et une *futurité* qui vient en plus dénouer l'impasse de la négociation en atténuant l'opposition entre la négociation que nous retrouvons en équité salariale et celle de la convention collective. Qui plus, dans tous les cas, nous remarquons l'importance de l'influence réciproque des transactions de l'entreprise et de celles des comités. Ce sont des situations d'interactions manifestes entre le comité et l'organisation dans laquelle se réalise l'exercice. Pour tous les cas observés, le sous-*going-concern* comité, structure dépendante du *going concern* entreprise, est sous l'influence des règles des transactions de la relation salariale. À l'inverse, le comité contribue aussi à modifier certaines de ces transactions. Cela confirme également l'interdépendance des différentes fonctions et des pratiques de l'entreprise. Nous avons particulièrement constaté dans deux des trois cas, le caractère évolutif de la relation salariale qui, au gré des différents conflits, subit certaines modifications pour lesquelles se créent de nouvelles *règles opérantes de conduite*. L'hypothèse générale 3 selon laquelle la transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur la relation salariale de l'entreprise est vraisemblable. Nous avons des effets réels-types confirmés, à tout le moins pour deux des trois cas. La contribution du comité dans la détermination de règles salariales s'étend au-delà de l'exercice d'équité salariale. Dans la prochaine section, nous allons concentrer notre analyse sur les relations entre les différents *concerns*.

4.4 Les relations entre le sous-*going concern* comité et les autres *going concerns*

Notre attention se portera maintenant sur les effets théoriques annoncés des interactions entre, d'une part, le sous-*going concern* comité et le *going concern* entreprise²⁶⁵ et d'autre part, les autres *going concern* qui constituent l'environnement de l'entreprise. Nous verrons

²⁶⁵ Le lecteur et la lectrice comprendront qu'à des fins de regroupement, nous avons incorporé dans le *going concern* entreprise, toutes les personnes ou instances à divers degrés responsables des conditions de travail ou de l'acceptation de ces conditions.

donc les applications réelles-types de ces interactions. Dans la mesure du possible, nous traiterons cette section encore de façon séquentielle dans le temps.

4.4.1 Le cas A

Cet exercice découle du jugement de la Cour supérieure et de sa représentante, la juge Julien concernant le verdict de nullité des dispositions du chapitre IX et l'application du régime général de la LES²⁶⁶. En février 2004, le gouvernement annonçait qu'il ne porterait pas cette décision en appel. D'ailleurs, aucun autre employeur visé par le jugement n'a porté cette décision en appel (Ministère du travail, 2006 :27). Quoique l'organisation observée n'ait pas été partie prenante du jugement, elle comptait parmi les quelque 120 entreprises ayant soumis son programme d'équité ou de relativité salariale dans le cadre des dispositions du chapitre en cause. Cette entreprise refit son exercice, peut être inspirée par la lettre de l'ancienne présidente de la CES, Mme Rosette Côté, qui encouragea ces organisations à se conformer au régime général.

4.4.1.1 Le going concern administratif

Dans ce cas, la CES joua aussi un certain rôle. Ainsi, à certaines occasions, les parties du comité réfèrent à des décisions de la CES comme mesure d'interprétation pour guider les actions. Soulignons à cet égard les décisions concernant les brigadiers et les brigadières scolaires, le sous-facteur conditions de travail et notamment l'interprétation concernant les aires ouvertes²⁶⁷ ainsi que les étudiants et étudiantes qui travaillent dans l'entreprise. Pour ceux et celles-ci, le comité décida, le 14 mai 2008, d'attendre la décision de la CES

²⁶⁶ Le lecteur et la lectrice intéressés pourront consulter le jugement de plus de 346 pages. Voir à cet égard : *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, (2004) R.J.Q. 524 (C.S.). 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, Le 9 janvier 2004.

²⁶⁷ Voir la rencontre du 27 mars 2008.

concernant leurs exclusions potentielles de l'exercice. Sous l'égide de la *common law*, qui est un principe fondé sur le précédent, la jurisprudence, dans ce cas-ci découlant de décisions administratives, précise la portée et l'interprétation d'une intention collective (Commons, 1959 : 73). Bref, c'est une transaction d'autorité (TDA) qui origine du *going concern* administratif (GCA) et qui guide des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* comité (SGCC). Dans ce cas, l'incidence est cependant indirecte, d'où l'utilisation d'une flèche brisée dans l'illustration qui suivra (figure 10).

4.4.1.2 L'influence des autres *concerns* entreprises

Dans notre développement théorique, nous faisons mention de l'influence d'organismes externes qui résultent aussi de l'action collective. Ainsi, à maintes reprises, il fut mentionné important de regarder ce que font les organisations du même secteur pour aborder certaines problématiques. Pour s'en convaincre, voici certains extraits tirés respectivement des séances des 3 et 17 octobre et du 28 novembre : « D'ici là, les membres du comité feront des vérifications pour savoir comment ce dossier a été géré ailleurs. » Le président du syndicat « attend des réponses sur la gestion, qui ont été faites par les autres entreprises du même secteur, au sujet des classes 1 et des classes où personne n'était en poste ». « À la question du représentant de l'employeur à savoir si le comité était rendu à l'élaboration du questionnaire, le président du syndicat rétorque qu'il est nécessaire de faire certaines vérifications, et notamment auprès des autres organisations du même secteur. » Nous observons la reconduction d'ententes obtenues dans des entreprises similaires qui sont *autorisées* par les membres du comité. Rappelons que les membres du comité ont ce *pouvoir d'autorisation* qui est conféré par délégation législative, mais aussi par légitimité interne en raison du caractère représentatif des parties en vertu des processus de nomination.

La conseillère syndicale faisait aussi référence aux autres entreprises lors de la séance de formation du 27 mars lorsqu'elle parlait des interprétations dans d'autres secteurs,

notamment celles qui ont été données dans une cause impliquant le Conseil de trésor et qui ont été reformulées dans le milieu. Le 5 septembre 2007, le comité regardait « les plans d'évaluation des autres entreprises, c'est-à-dire des autres organisations qui appartiennent au même secteur ». Le comité s'est inspiré des méthodes d'évaluation disponibles dans les organisations du même secteur pour élaborer la sienne. Nous constatons un alignement sur les pratiques connues dans les entreprises similaires. Rappelons que les parties peuvent adopter les pratiques d'entreprises similaires qu'elles considèrent comme étant les "meilleures" dans les circonstances. Ainsi, l'organisation a notamment utilisé presque la même méthode d'évaluation que les autres entreprises de comparaison pour déterminer ses ajustements salariaux et serait en voie de formaliser cette méthode dans sa convention collective. Cela est révélateur du fondement tentaculaire du contrôle de l'*action collective*. C'est un contexte de relations sociales qui dépasse et lie différentes organisations, c'est-à-dire un groupe social plus étendu que celui auquel on appartient immédiatement et qui réfère aux interrelations directes. Il y a donc une multitude d'autres occasions de *transactions* du comité et de ses membres avec différentes parties de son environnement. Certaines d'entre elles sont en contrôle, alors que d'autres libèrent ou étendent l'action individuelle. Ce sont des *going concerns* entreprise (GCE) qui influencent des transactions autorisées (TA) du sous-*going concern* comité (SGCC).

4.4.1.3 Les *going concerns* syndical et patronal

Ces *going concerns* sont de nouveaux *concerns* que nous n'avons pas traités théoriquement, mais qui ont certes eu une incidence sur les travaux du comité. Dans ce cas, ils prennent la forme de *personnalités autorisées* reconnues pour leur aptitude particulière et leurs compétences qui gravitent autour du comité²⁶⁸. Des consultations externes, confirmées par le président du syndicat le 12 mai 2009, furent réalisées tout au long de l'exercice auprès des instances syndicales, c'est-à-dire la conseillère syndicale attitrée au dossier. Par

²⁶⁸ Rappelons que les personnalités autorisées sont des personnes qui, en raison de leur légitimité due à leur expertise, peuvent dire la règle.

exemple, le 13 février 2008, il se demandait ouvertement « s'il ne ferait pas mieux de consulter la conseillère syndicale » au sujet d'une dimension du questionnaire. Le 30 avril 2008, il informa le comité qu'il arrivera avec une réponse concernant ces emplois. Le 14 mai, il mentionne devoir avoir des précisions sur la dimension du bruit, concernant le sous-facteur condition de travail. Quoique nous n'ayons pu observer ces interactions, nous interprétons ce fait comme une *autorisation externe* au comité et donnée par une instance souveraine qui influence l'une des parties importantes au dossier. Ce rôle contribue certes à l'uniformisation des démarches d'un même secteur étant donné que c'est majoritairement le même syndicat qui représente tous ces travailleurs et travailleuses. Du côté de l'employeur, des demandes de conseils et des discussions occasionnelles ont lieu avec la conseillère patronale, celle-là même qui fut présente pour la formation sur la méthode d'évaluation. En effet, rappelons la présence des conseillères et conseillers patronaux et syndicaux « les personnes-ressources » mentionnées le 16 janvier 2008, lors des séances de formation sur la méthode d'évaluation. Ainsi, le 28 février, « [u]ne conseillère patronale, qui a une longue expérience en la matière et qui connaît bien le milieu et le secteur, et une conseillère syndicale, affectée au dossier de l'équité salariale, étaient les formatrices attitrées » sur la méthode d'évaluation. Ces *going concerns* (syndicat local et national et firme de consultation) sont bel et bien en interaction avec le sous-*going concern* comité. C'est une interaction qui a été esquissée théoriquement²⁶⁹ et dont nous nous rendons compte empiriquement de l'incidence sur les travaux en comité. Ce sont donc des *going concerns* patronal et syndical (GCPS²⁷⁰) qui influencent des transactions autorisées (TA) du sous-*going concern* comité (SGCC). Cette influence est évidemment tributaire des décisions du comité de suivre ou non les conseils donnés.

²⁶⁹ Voir la section 2.3.2.2.3.

²⁷⁰ C'est aussi une nouvelle codification issue de l'analyse.

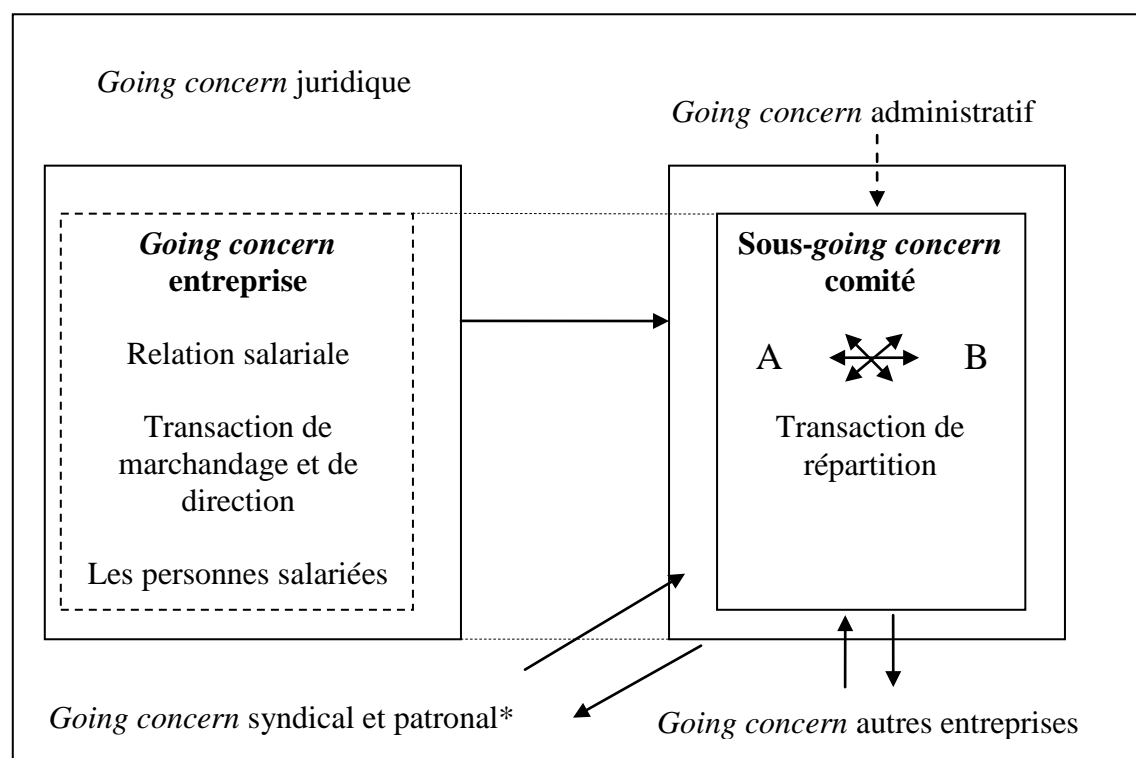
4.4.1.4 Le *going concern* entreprise

Par ailleurs, nous savons que la LES oblige les entreprises de 100 personnes salariées et plus à deux procédures d'affichage auprès des personnes salariées. C'est ainsi que, formellement, le comité est en relation sociale de *devoir*, son comportement, par la procédure d'affichage, étant contrôlé en quelque sorte par les personnes salariées visées par l'exercice. Au plan des opérations, rien n'est ressorti du premier affichage, aucun commentaire, ni question de la part des salariés et des salariées. Cela a pour effet que les personnes salariées visées par l'exercice *autorisent* le comité à poursuivre les travaux tels qu'ils ont débuté. Le comité *peut* donc procéder, c'est-à-dire évaluer les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine avec la méthode d'évaluation décrite. Ce contrôle s'accorde avec la validation sociale et publique des participants *citoyens* du *going concern*. Ce sont des *autorisations* sociales qui sont accordées par rapport aux nouvelles règles utilisées pour réaliser l'équité salariale. Cette *autorisation* des personnes salariées rend donc possible la poursuite des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* comité (SGCC).

L'importance de l'autorisation de la part des personnes salariées pousse même les membres du comité à adopter des comportements visant à *sécuriser* leurs *anticipations* en fonction des vérifications futures des travaux du comité. Ainsi, les parties jugent nécessaire de conserver les écrits qui permettront de justifier les décisions qui ont été prises par le comité. C'est une information utile auprès des personnes salariées qui contesteraient les actions, le plus souvent, il faut le dire, après le versement des ajustements salariaux. Aussi, le représentant de l'employeur précisait le 14 mai 2008 que s'il y a une plainte à la CES et/ou demande de commentaires de la part des employés ou employées, il doit y avoir des justifications. Dans le même esprit, le 30 avril 2008, le président du syndicat mentionnait devoir avoir une réponse de la part du comité concernant les étudiants et les étudiantes qui travaillent au cas où la question lui serait posée.

Enfin, le président du syndicat nous informait le 11 mai 2009 que la validation finale aura lieu lors du 2^e affichage et qu'il ne prévoit pas aller devant son assemblée syndicale. Voici la figure²⁷¹ réel-type des différentes interactions du sous-*going concern* comité, en y incluant les différentes transactions vues à la section précédente. Les flèches indiquent les situations d'interactions de même que le sens des relations.

Figure 10 : les différentes interactions du comité du cas A



*Les conseillères patronale et syndicale ont agi à la fois de l'extérieur et de l'intérieur.

4.4.2 Le cas B

Nous allons procéder de la même façon, c'est-à-dire par une analyse historique, pour autant que faire se peut, des interactions qui caractérisent cette démarche d'équité.

²⁷¹ Le lecteur et la lectrice pourront la comparer à la figure idéal-type de la section 2.4 du chapitre 2.

4.4.2.1 Les *going concerns* État et administratif

Le point de départ de l'exercice fut la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* (art. 176.27 à 176.30)²⁷². Un document de la CES (2005) en précisait d'ailleurs les orientations. Notamment, « [l]es municipalités fusionnées ne constituent pas de nouvelles entreprises » au sens de la LES (CES, 2005 : 1). « Pour les municipalités et les organismes municipaux visés ayant fait l'objet de fusions, le délai prévu par la *L.é.s.* pour compléter l'exercice d'équité salariale n'est plus le 21 novembre 2001. Pour chacune de ces entités, le nouveau délai accordé est comptabilisé à compter de la date de la détermination de la dernière unité de négociation. **Mais en aucun cas, le délai ne pourra dépasser le 21 novembre 2005**²⁷³ » (*ibid.*). Le délai effectif est de 48 mois pour la municipalité concernée dans le cas B. Le document d'orientation (*ibid.* : 2) précise aussi les données à utiliser aux fins de l'exercice d'équité salariale et donne des précisions sur la rétroactivité des ajustements salariaux et l'étalement possible. On souligne aussi que « [d]es intérêts ne sont dus **que si l'on ne respecte pas le délai prévu** pour réaliser l'exercice d'équité salariale » (*ibid.* : 3). La rétroaction de l'exercice et les intérêts, nous mentionne la conseillère syndicale, faisaient augmenter considérablement les coûts de l'exercice. Le consultant de l'employeur mentionna que la démarche coûtait plus cher que ce qui avait été prévu initialement, considérant que nous étions en 2008 et que l'entreprise devait terminer en 2005 ; c'est donc un retard de trois ans avec intérêts de 2005 à 2008. Il y eut des problèmes de provisionnement, car on avait estimé les dépenses à 2 % de la masse salariale comme la moyenne des exercices ontariens. La conseillère syndicale, en entrevue téléphonique réalisée le 7 mai 2009, rétorquait que l'entreprise n'a pas assumé sa *responsabilité*. « Il aurait dû débiter avant. » La municipalité a donc dû subir ce que Commons qualifie de pire des sanctions, la sanction économique compte tenu de ce retard.

²⁷² *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, L.R.Q., chapitre 0-9. Le regroupement ou l'annexion totale doit être entré en vigueur entre le 16 juin 2000 et le 16 juin 2004 (art. 176.24). Le regroupement du cas B se produisit le 1^{er} janvier 2002. La nouvelle municipalité est donc assujettie à cette Loi.

²⁷³ En gras dans le texte.

Nous assistons à une démonstration de l'action régulatrice des pouvoirs publics qui normalise une situation. C'est un exercice de *souveraineté* des pouvoirs publics qui agissent comme donneurs d'ordres aux membres des *going concerns* économiques. C'est une transaction d'*autorité* qui permet des transactions *autorisées*. C'est le *pouvoir* législatif qui dit la règle. La nouvelle municipalité a la *responsabilité* de réaliser l'exercice selon les prescriptions législatives. Elle *doit* réaliser l'équité salariale à l'intérieur des délais prescrits sous peine de sanctions, ce qui arriva. C'est une transaction d'autorité (TDA) qui origine du *going concern* État (GCET), qui rend effectives des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* comité (SGCC).

4.4.2.2 L'influence des autres *concerns* entreprises

Comme pour le cas A, la méthode d'évaluation choisie fut celle d'une autre municipalité avec des modifications mineures qui consistaient à soustraire des niveaux considérant qu'il y avait moins de catégories d'emplois à évaluer. Le 26 février 2008, les discussions tournent autour du fait de conserver les niveaux supérieurs de la méthode qui n'ont pas d'utilité en termes d'évaluation pour les emplois de la ville. Ce sera peut-être utile pour le futur ? La conseillère syndicale et le président du syndicat proposent que l'on baisse les niveaux du sous-facteur effort sensoriel. Les membres du comité acceptent de baisser à 5 niveaux et d'augmenter les niveaux du sous-facteur sécurité d'autrui.

C'est la meilleure solution pensent les membres du comité en termes de méthode d'évaluation. Ce sont des organisations similaires qui utilisent la même méthode pour déterminer leurs ajustements salariaux²⁷⁴. C'est aussi, comme dans le cas précédent, un exemple du caractère tentaculaire de l'action collective, d'un milieu social plus étendu, lié à la réalisation de l'équité salariale. C'est la méthode établie d'une organisation extérieure,

²⁷⁴ Rappelons-nous les commentaires de Bernard Landry et de la juge Julien concernant le fait que la grande entreprise agit comme chef de file. Par effet d'entraînement et ajoutons d'interdépendance, les entreprises s'influencent mutuellement. C'est le principe d'équité externe en rémunération.

d'un contrôle de l'action collective, cette fois-ci externe, qui structurera les ajustements salariaux durant l'exercice d'équité salariale et même la rémunération dans le futur. Qui plus est, le 26 février 2008, la conseillère syndicale évoqua la hiérarchie des évaluations d'autres municipalités. Le lendemain, elle se référa à l'exercice d'une autre municipalité. Cette dernière nous disait avoir toujours en tête les municipalités comparables, notamment la comparaison de la hiérarchie salariale, mais avec des restrictions tenant compte du contexte particulier de chaque ville. Cette conseillère a d'ailleurs agi à titre de conseillère dans ces actions collectives externes qu'elle importe dans la municipalité. L'action syndicale tend à élargir le groupe social du fait de ses interventions dans différentes organisations. Même le pourcentage des coûts estimés de l'exercice fut basé sur l'Ontario. Ce sont des *going concerns* entreprise (GCE) qui influencent des transactions autorisées (TA) du sous-*going concern* comité (SGCC).

Enfin, la conseillère syndicale, le 7 mai 2009, nous informait d'un phénomène que nous n'avions pas prévu. Les brigadiers et les brigadières scolaires de la municipalité s'attendaient à recevoir le même ajustement salarial que celui donné par la municipalité de comparaison. C'est un phénomène de perception de justice en rémunération²⁷⁵.

4.4.2.3 Les *going concerns* syndical et patronal

Il y a la présence continue d'une conseillère syndicale et d'un consultant patronal au comité. La démarche est orientée par la conseillère syndicale et le consultant patronal. Ce sont deux représentants d'entités formelles, des *personnalités autorisées*, compte tenu de leurs compétences reconnues, qui insufflent une direction au comité sans pouvoir cependant la déterminer totalement. Lors de la rencontre du 26 février 2008 où nous étions présents,

²⁷⁵ Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), l'équité est une perception qui varie d'une personne à l'autre. Pour l'estimer, les individus comparent le rapport contribution/rétribution à celui d'autres personnes. Il y a perception d'iniquité lorsqu'une personne juge son ratio contribution/rétribution inférieur au ratio contribution/rétribution d'une autre personne ou d'un groupe de personne. Cette interprétation pourrait faire l'objet d'un traitement plus substantiel. Or, dans cette thèse, nous ne pouvons évidemment exploiter toute la richesse des informations révélées par le terrain d'enquête.

nous constatons effectivement que la conseillère et le consultant guident la procédure, mais se plient aux décisions du comité. Ils font tout de même autorité dans le comité par leurs conseils et leurs expertises. Ils *sécurisent* aussi les *anticipations* de part et d'autre en rassurant sur la qualité de la démarche. D'ailleurs, la conseillère syndicale, par le respect qu'elle inspire, son expertise, son leadership et sa personnalité, représente un poids indéniable auprès de l'employeur²⁷⁶. Sa légitimité est un atout important vis-à-vis l'employeur. Ce sont des *going concerns* patronal et syndical (GCPS) qui influencent des transactions autorisées (TA), cette fois-ci de l'intérieur du sous-*going concern* comité (SGCC).

4.4.2.4 Le *going concern* entreprise

Dans une municipalité, les *autorisations* ultimes proviennent du Conseil municipal²⁷⁷. Selon le principe de gouvernance propre à ce milieu, les décisions qui impliquent un engagement, dans ce cas-ci financier, requièrent l'autorisation du conseil municipal. Cette instance de *gouvernance* de cette transaction de répartition n'est cependant pas au-dessus de la LES. Comme nous avons vu et pu le constater pour l'équité salariale, il y a une hiérarchie où trônent au sommet les pouvoirs publics et les différentes instances judiciaires. Toutefois, les résultats de l'exercice *doivent* impérativement être approuvés par le conseil municipal nous confirme la conseillère syndicale. Aussi et particulièrement dans le milieu municipal, c'est un rapport politique de légitimation-justification de l'autorité-pouvoir auprès de la direction. À l'interne et au sein du même *going concern* entreprise, le Conseil municipal est perçu comme l'autorité suprême²⁷⁸.

²⁷⁶ C'est la même conseillère syndicale que nous avons en vis-à-vis lors de notre participation à un comité d'équité salariale dans les années 1990. Son expertise pratique et son expérience sont importantes et reconnues.

²⁷⁷ Nous avons qualifié le conseil municipal, dans le cadre théorique, d'instance intra-organisationnelle. C'est le plus haut niveau d'autorité et de gouvernance d'une organisation municipale.

²⁷⁸ Par expérience dans ce milieu, un directeur adjoint avec lequel nous travaillions nous disait essentiel politiquement d'obtenir les autorisations formelles, même si elles sont symboliques. C'est le jeu politique inhérent à la culture municipale. Il me le disait en utilisant l'anglicisme suivant : « Je vais aller *me "backer"* ».

À l'intérieur du *going concern* entreprise, il y a aussi, dans ce cas, l'autorisation de l'assemblée syndicale²⁷⁹. Ainsi, le 26 février 2008, le président du syndicat se disait préoccupé de la réaction de ses membres ; ça lui prend des arguments, il cherche toujours les justifications et les argumentations pour son assemblée syndicale. N'oublions pas que le syndicat est une instance démocratique où l'assemblée a un rôle de gouvernance. Ce sont des transactions d'autorité (TDA) qui proviennent du *going concern* entreprise qui rendent possibles des transactions autorisées (TA) du sous-*going concern* comité (SGCC).

En ce qui concerne l'autorisation des personnes salariées, nous retrouvons évidemment la procédure d'affichage. Il n'y a eu aucun commentaire lors du premier l'affichage. Les personnes salariées cols bleus de la municipalité *autorisaient* le comité à poursuivre les travaux. Le comité *pouvait* donc procéder, c'est-à-dire évaluer les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine avec la méthode d'évaluation décrite. C'est une *autorisation* sociale des personnes salariées et qui rend possible la poursuite des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* comité (SGCC).

La connaissance intime des emplois par ceux qui les vivent est cruciale. D'ailleurs, en équité salariale, ce sont généralement les personnes salariées qui fournissent les informations nécessaires à la rédaction des descriptions d'emploi sur lesquelles se sont basés les membres du comité pour l'évaluation. Ces mêmes descriptions ont été aussi validées par les personnes salariées. Certaines d'entre elles sont même venues pour apporter des précisions lors de l'évaluation. Elles sont un rouage essentiel dans l'exercice d'équité salariale et à ce titre les personnes salariées sont, à notre avis, le premier niveau légitime d'*autorisation* et ce, dans une perspective pragmatiste. Leur expérience leur

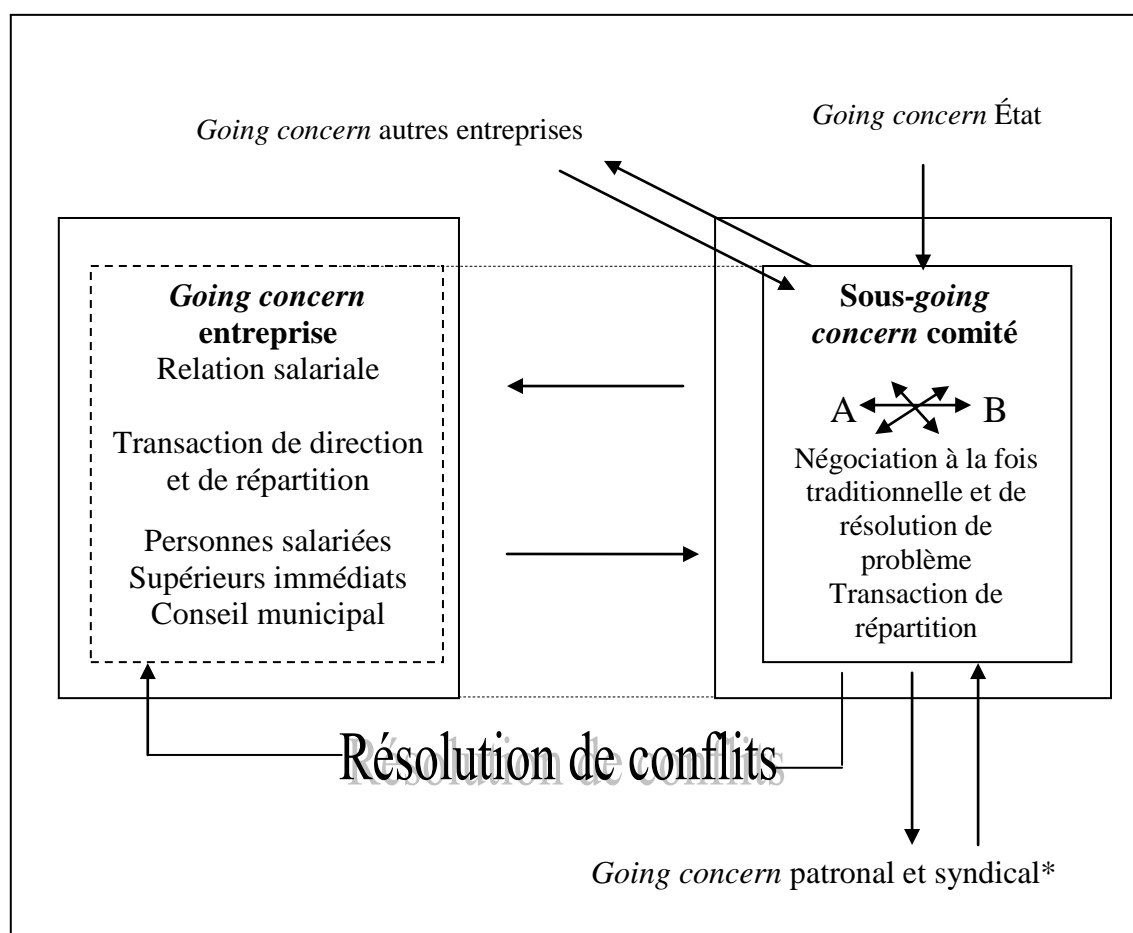
Cela voulait dire que lorsque tu as le Conseil municipal de ton côté, tu as beaucoup de pouvoir dans une municipalité, le pouvoir politique est très rapproché de l'administratif.

²⁷⁹ Bien que nous puissions considérer le rôle politique et externe d'une assemblée syndicale lorsqu'elle se prononce par exemple sur une question ou une cause extérieure à l'entreprise, l'assemblée syndicale agit, dans la situation qui nous intéresse, à l'interne en étant un acteur important du processus décisionnel de l'entreprise.

permet de décrire de façon la plus probante le contenu de leur emploi. Rappelons-nous l'exemple chez Dewey de l'agent de circulation et de toute l'importance de l'expérience dans la philosophie pragmatiste. Les personnes salariées et par la suite les supérieurs immédiats dans l'ordre *autorisent* donc le comité à poursuivre les travaux. Ainsi, le comité *peut* évaluer les emplois à l'aide des descriptions ainsi validées.

Voici la figure réel-type des différentes interactions du sous-going concern comité, en y incluant les différentes transactions vues précédemment.

Figure 11 : les différentes interactions du comité du cas B



*Nous comprenons que malgré qu'ils soient représentés à l'extérieur du comité, la conseillère syndicale et le conseiller patronal ont agi de l'intérieur.

4.4.3 Le cas C

Les relations entre individus sont notamment ponctuées d'interactions qui sont déterminantes à divers degrés pour la poursuite des travaux en équité salariale. Dans cette section, nous faisons part de celles que nous avons identifiées dans le cas C.

4.4.3.1 Les *going concerns* État et administratif

L'exercice que nous avons observé découle d'une décision administrative majeure. Ainsi, la CES statuait que l'organisation, même si elle était issue d'une fusion qui a été décrétée, n'était pas considérée comme un nouvel employeur. Elle était plutôt, selon l'interprétation de la CES, une succession des anciens organismes et, à ce titre, elle héritait des obligations des autres. Cette décision fut cruciale pour la suite des travaux et orienta de façon certaine, les exercices auxquels l'organisation a dû se soumettre. De plus, rappelons-nous que, à la suite d'un processus de conciliation de la CES, les parties sont arrivées à une entente sur la méthode d'évaluation que l'organisme devait utiliser pour réaliser l'équité salariale. L'organisation utilisa cette méthode pour le maintien de l'équité salariale et pour la mise sur pied de sa structure salariale unifiée. Elle évalua à l'aide de cette méthode tous les emplois syndiqués de soutien et non syndiqués qui sont assujettis à la LES. En cela, elle rejoint le cas A pour l'utilisation d'une seule et même méthode pour l'évaluation de la majorité des catégories d'emplois de l'organisation. D'un point de vue technique, nous croyons qu'il aurait été très difficile de faire autrement étant donné l'intention d'élaborer une structure unique de rémunération.

Le 14 août 2008, le comité éprouvait un problème relativement à une personne surqualifiée pour les exigences de son emploi, « d'autant plus que la titulaire fait présentement un baccalauréat en communication. La titulaire semble tirer l'emploi vers le haut, avec la complicité du supérieur, sans cependant que cela soit reconnu par l'organisation ». La

plainte de 2001 de la titulaire de ce poste d'agent de communication a été réglée et fermée à la suite de la lettre de la CES reçue le 29 mai 2008. Motif du litige : regroupement d'emplois inadéquat lors de la détermination de la catégorie. La conciliation mentionne que le regroupement est conforme à la LES et que l'employeur a agi correctement. Ce poste, avec un autre, est considéré comme agent de secrétariat spécialisé et agente de secrétariat spécialisée par l'employeur. Ce sont des transactions d'autorité (TDA) qui proviennent du *going concern* administratif (GCA) et qui rendent effectives des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* comité (SGCC).

Pour les travaux, précisons que certaines catégories d'emplois des anciens organismes, mêmes s'ils étaient jugés de valeur équivalente, ne pouvaient être regroupés étant donné la différence de taux de salaire, un des critères prévus dans la LES pour regrouper des emplois en catégories d'emplois. La régulation législative détermine ce que le comité *peut* ou ne *peut pas* faire ou *pourrait* ou ne *pourrait pas* faire. Cela a eu un certain impact sur la décision prise de faire une même structure salariale afin d'uniformiser les taux de salaires associés aux mêmes d'emploi. Il s'agit simplement d'imaginer, dans une même organisation, les conflits potentiels liés à deux emplois similaires qui n'ont même pas le même taux de salaire. C'est un *conflit* de gestion de rémunération et même d'égalité salariale qui nécessite un besoin d'ordre évident entre des catégories d'emplois qui ont une valeur équivalente, mais qui ne reçoivent pas le même taux de rémunération. C'est une transaction d'autorité (TDA) qui origine du *going concern* État (GCET), qui influence des transactions autorisées (TA) dans le sous-*going concern* (SGCC).

4.4.3.2 L'influence des autres *concerns* entreprises

Voici quelques exemples afin de voir l'influence d'autres entreprises sur le comité. Le 8 juillet 2008 durant la pause, le représentant de l'employeur en REM pose une question à la conseillère syndicale : « Est-ce que le maintien se fait souvent en comité conjoint ? » Elle fait référence à trois autres organisations. Le 8 octobre 2008, le représentant de l'employeur

en REM demande à la conseillère syndicale si l'agent de secrétariat et l'agente de secrétariat « cotent » ailleurs pour l'effort physique. Elle mentionne que oui, mais pas pour les mêmes raisons. Elle fait plutôt mention de l'effort physique lié à la position assise stationnaire. Ce n'est pas l'orientation prise avec la méthode d'évaluation de l'organisation qui renvoie plutôt au transport de boîtes. Ce sont certes des démarches de comparaison avec d'autres organisations amorcées par le représentant patronal afin de vérifier et de comparer son organisation aux autres, sans pour autant en être influencées. Globalement, nous constatons que l'organisation s'enquiert des actions et des interprétations des autres entreprises dans le domaine de l'équité salariale.

La conseillère syndicale le 7 mai 2009 nous informait en entrevue que le même phénomène de comparaison entre personnes salariées constaté dans le cas B s'est reproduit. Ainsi, certaines titulaires des catégories de secrétaires s'attendaient à recevoir le même niveau d'ajustement salarial que celui octroyé dans la fonction publique. C'est encore une fois toute la subjectivité qui est inhérente à la perception de justice à laquelle sont nécessairement confrontés les membres du comité lors des ajustements salariaux. Cette irrationalité semble inévitable lorsqu'il est question de rémunération. On comprend les membres de comité de chercher à préserver le comité des intrusions externes afin de ne pas entraver la bonne marche des travaux²⁸⁰.

4.4.3.3 Les *going concerns* syndical et patronal

Comme ce fut le cas pour l'analyse précédente du cas B, la conseillère syndicale participa aux travaux du comité. Cependant, elle a été définitivement plus active en termes décisionnels, car sa présence assura d'une certaine façon les autorisations nécessaires au fur et à mesure de l'exercice. La conseillère syndicale a été davantage qu'une *personnalité autorisée* dans ce comité, son autorité et son *pouvoir* furent encore plus manifestes. Par son

²⁸⁰ Nous ne développerons pas non plus cette question qui est similaire à la problématique rencontrée auparavant.

expertise, sa présence et ses interventions, elle contribua résolument à la détermination des règles de détermination des salaires. La conseillère syndicale est une *figure d'autorité* de l'intérieur du comité. Elle *sécurise* aussi les *anticipations* des autres représentants syndicaux et des personnes salariées de l'organisation qu'elle représentait par sa connaissance et sa maîtrise du dossier. Nous pourrions même affirmer qu'elle conforte également les représentants patronaux compte tenu du lien de confiance, du respect mutuel et de la communication étroite qui existent entre elle et le représentant de l'employeur en REM ; ils se connaissent depuis longtemps et ont souvent travaillé ensemble. Ceux-ci se parlent occasionnellement en privé. Il y a un haut niveau de connaissance de l'objet qui est mutuellement partagé compte tenu notamment d'une vaste *expérience* commune en la matière. Les expertises en équité salariale sont ainsi reconnues de part et d'autre, ce qui a été un élément déterminant dans les interactions et le résultat. Ces deux *volontés individuelles* sont ainsi très influentes concernant les orientations du comité. Ce sont pour nous deux intervenants-clés. Bref, c'est une performance commune qui inscrit l'exercice dans une démarche de qualité qui est tributaire d'une réciprocité bénéfique entre les deux, d'une vraie relation de confiance qui repose sur la bonne volonté. Il n'y a pas de possibilité de pouvoir d'expertise exercé l'un sur l'autre (Steinberg, 1991). En guise notamment d'illustration, le représentant de l'employeur en RT demanda à la conseillère d'assurer la formation des représentants syndicaux sur la méthode d'évaluation. N'oublions pas non plus la présence du conseiller syndical en négociation et le représentant de l'employeur en relation de travail, deux individus qui assument des responsabilités critiques dans l'organisation et qui préparent d'une certaine façon la négociation *a posteriori*. La conseillère syndicale membre d'un syndicat national représente un *going concern* syndical (GCS²⁸¹) qui influence des transactions autorisées (TA) de l'intérieur du sous-*going concern* comité (SGCC). À la différence des autres cas, nous le rappelons, cette personne est largement active et décisionnelle, car elle était membre du comité de maintien qui n'est pas un comité d'équité salariale au sens de la LES. Enfin, il n'y a pas de *going concern* patronal considérant que l'organisation n'a eu recours à aucun support externe. L'expertise patronale en comité est celle du représentant en rémunération de l'entreprise.

²⁸¹ Encore une nouvelle codification issue de l'analyse.

4.4.3.4 Le *going concern* entreprise

Il ne faut non plus sous-estimer l'*autorisation* que l'organisation doit obtenir du Conseil du trésor²⁸². Nous apprenions qu'elle est assujettie à la loi sur les conditions de travail dans la fonction publique. De ce fait, « elle doit avoir le mandat et l'*autorisation* préalable du Conseil du trésor en ce qui concerne les conditions salariales ». Elle est cependant autonome au plan de son financement. C'est la *psychologie négociationnelle d'argumentation* qui fut mobilisée lorsque le représentant de l'employeur en REM m'expliquait en entrevue le 11 mai 2009 que lui et son supérieur ont dû expliquer à plusieurs reprises les obligations particulières que l'organisation avait en comparaison avec celles de la fonction publique. Il était aussi nécessaire avant « d'amorcer l'exercice d'équité salariale, [...] de faire des projections et des prévisions de dépenses » pour le Conseil du trésor. Par la suite, ils doivent aussi non seulement justifier les résultats de l'exercice d'équité, mais aussi les différences en termes de structure salariale avec la fonction publique compte tenu de la difficulté d'attirer les candidats et les candidates qualifiés, ce qui est particulièrement le cas pour certains professionnels et professionnelles. C'est une situation largement favorable pour les candidats-salariés et les candidates-salariées puisque le principe de *rareté* de la transaction de marchandage joue en faveur d'un *pouvoir de marchandage* qui est à leur avantage. Ceci étant, c'est une transaction d'autorité (TDA) qui provient du *going concern* entreprise (Conseil du trésor) qui rend possible des transactions autorisées (TA) du sous-*going concern* comité (SGCC).

Comme il est coutume, les personnes salariées ont aussi été sollicitées comme un premier niveau d'*autorisation*, mais cette fois-ci pour la mise à jour des descriptions de fonction en y inscrivant, le cas échéant, les changements compte tenu de l'*évolution* de l'entreprise qui occasionnait des modifications au plan des emplois. « C'est le syndicat qui mena

²⁸² Nous avons qualifié d'instance supra-organisationnelle le Conseil du trésor. Ce dernier fut inclus dans le *going concern* entreprise afin de simplifier le traitement et de ne pas en faire une section spécifique.

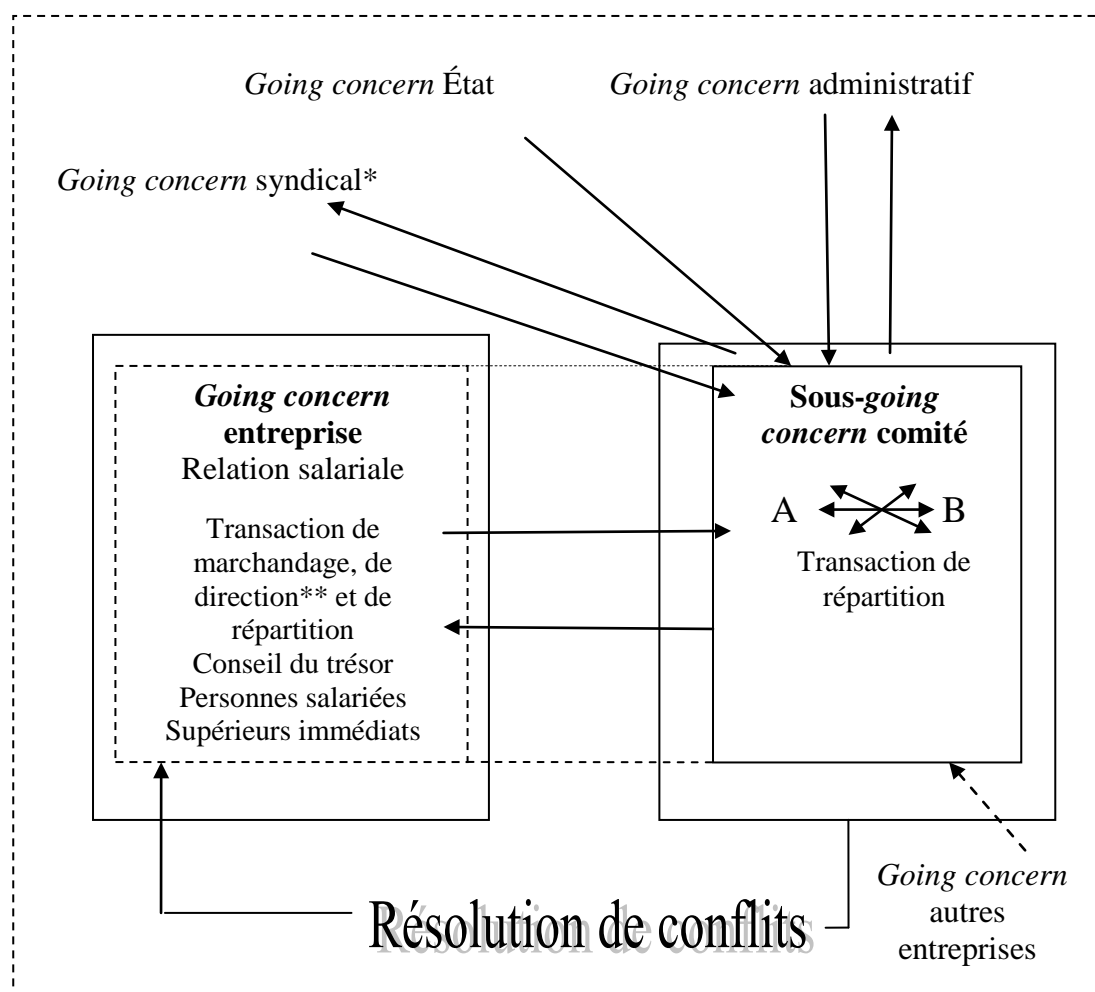
l'opération et l'employeur a fourni les anciennes et les nouvelles descriptions de fonctions. » Compte tenu de leurs connaissances intimes de l'emploi, ce sont eux qui le vivent de plus près, certains d'entre eux sont même venus donner des explications directement devant les membres du comité. À preuve, le 13 août 2008, on faisait « venir le titulaire pour le questionner sur la nature et la portée de l'emploi ». Le lendemain un autre titulaire venait répondre aux questions du comité. Le 8 juin 2008, « il y a eu vérification en main libre par téléphone auprès du titulaire ». Le 10 juillet 2008, une autre titulaire fut contactée de la même façon et ainsi de suite. Il y a évidemment les *autorisations* des supérieurs immédiats dont nous avons amplement fait mention.

Le 30 septembre 2008, la conseillère syndicale y allait du commentaire suivant concernant les personnes salariées. « Que l'on classe les emplois tous pareils ça crie, qu'ils soient tous différents, ça crie aussi ; donc l'objectif c'est de trouver la solution qui crie le moins. » Nous analysons ces paroles comme la recherche du *raisonnable*, c'est-à-dire une intention manifestée d'orienter le processus de résolution de conflits vers une dimension normative acceptable, un ordre social préférable, reconnu comme légitime de la part des individus, mais quelquefois subjectif et irrationnel (Atkinson et Reed, 1992 ; Commons, 1959).

Par ailleurs, l'organisation avait aussi pour objectif de fondre les différentes cultures des anciens organismes et d'inhiber les différentes rivalités ressenties et confirmées entre les anciens organismes. Cette rivalité fut source d'inquiétude concernant l'acceptation des résultats, nous mentionnait la conseillère syndicale le 30 septembre 2008. Ces dernières conservent encore les traits culturels qui les particularisent. Il faut dire aussi que les ajustements salariaux consentis contribuèrent à cette rivalité puisque ceux reçus par l'une d'entre elles furent supérieurs à l'autre. Il y a même une rivalité entre les établissements de Montréal et de Québec. Ce sont des membres maintenant d'un même *concern* qui partagent un devenir commun dont le sens est le résultat d'une historicité empreinte de significations. Cette normativité qui en résulte est l'expression de conflits et de compromis qui donnent maintenant un sens au réel, c'est-à-dire ce à quoi les membres du *concern* peuvent s'attendre (Gislain, 2004). Même le territoire occupé contient une normativité qui attise le conflit.

Voici comme à l'habitude, la figure réel-type des différentes interactions du sous-going concern comité, en y incluant les différentes transactions vues précédemment.

Figure 12 : les différentes interactions du comité du cas C



*Nous comprenons que malgré qu'ils soient représentés à l'extérieur du comité, les conseillers syndicaux ont agi de l'intérieur.

**Il n'y a pas suffisamment d'évidence sur l'effet réel (ER) du comité sur la transaction de direction (TD) de la relation salariale (RS).

En guise d'analyse transversale, nous constatons que les comités sont en interaction avec l'entreprise dans laquelle s'inscrit l'exercice. Les frontières du comité sont perméables et il se tisse par la communication une aire d'échange social avec l'extérieur où chacun est partie prenante des travaux. Nous n'avons pas d'évidence d'interventions majeures de

figures d'autorités patronales et syndicales de l'extérieur du comité pendant les travaux pour les cas A et C. Le cas B représente cependant l'exception. Cependant, compte tenu de la faible proportion de CEPF, nous ne pouvons pleinement le considérer comme un cas de figure en équité salariale. Dans deux des trois comités, s'y retrouvent des parties responsables des conditions de travail, ce qui nous fait dire que la prise de décision est relativement centralisée. Nous avons aussi constaté beaucoup d'interactions du comité avec des personnes ou des instances extérieures à l'entreprise. Nous remarquons en plus l'influence pour deux des trois cas d'autres *concerns* entreprise, notamment quant au choix de la méthode d'évaluation. Ce mimétisme effectif des entreprises en ce qui concerne l'équité salariale est assimilable au principe d'équité externe en rémunération. Ce sont généralement des entreprises similaires du même secteur d'intervention. De l'intérieur, particulièrement pour le cas C, des dimensions relationnelles telles que la confiance et la bonne volonté ont une incidence importante sur la nature des interactions et du résultat. En somme, l'hypothèse 1 selon laquelle la dynamique qui caractérise le comité d'équité salariale peut être conceptualisée comme différents niveaux d'interactions que sont les relations : 1) entre les parties impliquées en comité ; 2) entre les parties et l'organisation sans oublier les parties prenantes ; 3) ainsi qu'entre les parties du comité et l'environnement dans lequel et avec lequel se réalisent les travaux (relation partie/tout) est confirmée.

Conclusion

Nous nous sommes tout d'abord intéressé aux interactions entre les parties en comité. À l'aide de nos matériaux empiriques, nous avons qualifié les comportements de négociation au sein des comités. Ainsi, pour les cas A et C, les incitations relatives à la *psychologie négociationnelle* sont largement caractérisées par l'*argumentation*. La collaboration et la coopération favorisent l'argumentation de part et d'autre. Les pouvoirs de négociation des parties sont relativement symétriques. Les volontés individuelles et les circonstances de l'action collective orientent la négociation vers une perspective davantage axée sur la résolution de problème. Les cas A et C, mais surtout C, compte tenu de la durée des observations, sont révélateurs d'actions de *réfrènement*. Le cas B est plus particulier. Il se

distingue par une orientation plus conflictuelle de négociation, sans doute par coutumes et habitudes. À l'évidence, le pouvoir de négociation est central dans les interactions de ce comité, car il conditionne en partie la *psychologie négociationnelle*. L'usage de la *contrainte* et la *coercition* a aussi été observé. La volonté individuelle du président du syndicat et les circonstances de l'action collective, notamment l'engagement préalable de l'employeur par lettre d'entente et l'utilisation de l'assemblée syndicale, militent en faveur de cette *performance*, c'est-à-dire de l'exercice du pouvoir sur l'autre.

En ce qui concerne les interactions du comité avec l'entreprise, nous avons vu que les travaux sont ponctués d'interventions de toutes sortes qui gravitent et modifient, quelquefois de façon prononcée, leurs cours. Dans toutes les situations observées, nous avons constaté des effets de règles des transactions de la relation salariale de l'entreprise sur la transaction de répartition du comité. Ainsi, pour les cas A et C, les critères utilisés lors de la procédure d'embauche et la façon dont le travail est divisé, réparti et organisé dans l'entreprise (organisation du travail), ont influencé les travaux en comité. L'organisation du travail, c'est-à-dire la façon dont l'organisation divise, répartit et organise le travail, se révèle empiriquement la matière première des exercices d'équité salariale. Pour les cas B et C, il y a eu des interventions directes des supérieurs immédiats, particulièrement pour ce qui concerne l'organisation du travail (transaction de direction de la relation salariale). Dans ses travaux, le comité est également producteur de règles pour la relation salariale. Pour les cas B et C, les travaux ont particulièrement contribué à résoudre des conflits d'organisation du travail et pour le cas C, les travaux ont même eu des effets sur les critères liés à l'embauche. L'équité salariale et les travaux en comité ne sont pas des actes isolés, ils contribuent de façon ponctuelle aux pratiques organisationnelles. Ces effets et bénéfices sur les pratiques organisationnelles pourront accroître, croyons-nous, l'intérêt des entreprises à l'égard de l'équité salariale, offrir une contrepartie acceptable et être un exemple d'intérêt convergent. Cela répond aussi au principe de circularité propre au pragmatisme.

Fait majeur à souligner, la négociation future et l'équité interne ont un effet de levier sur la rapidité de réalisation de l'exercice ; chacun y trouvait son intérêt à procéder rapidement²⁸³. L'exercice d'équité salariale a été consolidé par la négociation collective qui lui succéda. L'équité salariale et la négociation collective sont donc intrinsèquement liées. La négociation collective formalise en quelque sorte l'exercice d'équité. Nous estimons que la *futurité* atténuerait aussi les tensions de l'opposition entre la négociation dans les exercices d'équité salariale et la négociation de la convention collective. Cette négociation de convention collective *a posteriori* de l'exercice apporte pour les parties, une *sécurité des anticipations* qui a des effets indéniables sur les travaux en comité. La négociation dans la convention collective d'une structure unique et de l'équité interne à partir des travaux des comités ont eu pour les cas B et C un effet indéniable sur l'efficacité et la pertinence des travaux d'équité salariale.

Nous avons constaté que pour deux des trois cas, nonobstant les *autorisations* des instances supérieures de gouvernance, la prise de décision est assumée par des *figures d'autorités* patronales et syndicales qui agissent de l'intérieur du comité. Certes, pour certains, la direction des ressources humaines est informée des travaux, mais il n'y a pas d'interférences et de directives précises des *figures d'autorités* extérieures au comité quant aux orientations à prendre. Les comités des cas A et C sont, conformément à LES, autonomes et décisionnels dans une large mesure. Aussi, nous avons souligné l'influence pour deux des trois cas d'autres *concerns* entreprise, notamment quant au choix de la méthode d'évaluation. Nous avons constaté que les parties adoptent des pratiques d'entreprises similaires. Cela est révélateur d'un contexte de relations sociales, un groupe social plus étendu que celui auquel on appartient immédiatement qui dépasse et lie différentes organisations.

Les travaux sont largement dépendants de la *bonne volonté* des parties vers un objectif commun. Cette bonne volonté était explicitement exprimée dans le comité C où les parties

²⁸³ Il faut dire que pour le cas B, les parties étaient très en retard sur leur échéancier légal alors que pour le cas C, la négociation d'une structure salariale unique se révélait une suite du maintien de l'équité salariale.

travaillaient généralement ensemble. La confiance construite historiquement entre le responsable de l'employeur en REM et la conseillère syndicale et qui s'est consolidée lors des travaux, était manifestement visible et responsable en grande partie de la rapidité, de l'efficacité et de l'efficience des travaux. Cette confiance découlait de l'expertise, du respect mutuel et d'une volonté de coopération ce qui a eu un effet sur les interactions et les résultats. C'est dans le cas B où nous avons senti le plus de distance entre les parties. Il y a eu des comportements de non-collaboration. Heureusement qu'il y avait un intérêt commun de terminer. La conseillère syndicale dans ces deux cas me confiait que lorsque l'employeur comprend que l'équité salariale fait désormais partie de sa gestion de rémunération, ça va bien. Il intègre la méthode d'évaluation, refait sa structure salariale à partir des résultats, etc. Pour le cas A, nous retrouvions le plus de lassitude et le moins d'intérêt ; le climat était parfois très lourd. Il n'y avait pas d'incitation à terminer rapidement, telle une structure unique, une négociation collective ou l'équité interne. Le travail était davantage fait par contrainte légale, mais dans une optique de résolution de problème.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence dans notre analyse de la dimension évolutive de la relation salariale. La réalité est loin d'être statique et universelle; elle est évolutive et changeante au gré des intervenants qui y interagissent. Dans une perspective évolutionnaire, les relations dans les institutions sont « sans cesse convoquée[s] à se transformer au gré des conflits et innovations qui émergent à l'initiative des trans-acteurs » (Gislain, 2003a : 20). La relation salariale se trouve non seulement modifiée par la conduite de la négociation de conventions collectives, mais également par les comités d'équité salariale qui se greffent de façon ponctuelle, en tant que producteur de règles, à cette évolution ponctuée de conflits, mais également de *règles opérantes de conduite* qui sont ajustées à la situation. Les négociations qui ont cours dans le comité ont pour effet de faire évoluer et de transformer certaines pratiques organisationnelles telles l'organisation du travail, mais aussi la gestion de la rémunération pour la rendre moins discriminatoire. Bien que nous ne connaissions pas l'ampleur des ajustements pour les CEPF, leurs coûts par rapport à ceux obtenus par le biais de l'équité interne, etc, nous soutenons tout de même que la formalisation des travaux et des règles de détermination du salaire du comité permet

non seulement de sécuriser les anticipations, mais aussi de mieux répartir les salaires en ajustant la structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale. Cela contribue à une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins aux objectifs de l'organisation, bref, à une logique exempte de discrimination salariale.

Conclusion générale

Introduction

Dans cette conclusion, nous présentons des aspects théoriques pertinents à cette thèse de même que nos principales contributions empiriques. Nous abordons en plus les apports théoriques et méthodologiques au champ des relations industrielles, pour terminer sur les limites et perspectives futures de recherche.

Les aspects théoriques pertinents et les principales contributions empiriques

Tout d'abord, nous tenons à souligner la pertinence de la théorisation commonsienne pour l'analyse des interactions du comité. C'est la combinaison holistique, individualiste et interactive de la théorie de l'action d'inspiration pragmatiste de Commons qui lui procure un avantage certain par rapport aux autres théories de l'action discutées. Ces dernières ne prennent généralement en compte qu'un seul angle d'approche et une perspective analytique unique, ce qui nous apparaît limitatif et incomplet dans l'étude de phénomènes sociaux complexes. Le cadre institutionnaliste offrait non seulement la possibilité d'analyser le tout contextuel, l'environnement du comité, mais également les relations entre les parties de l'intérieur du comité, en plus des interactions réciproques et corrélatives du tout, que ce soit l'environnement ou l'entreprise, et des parties du comité. Gislain et Morel (2003 :4) précisent que « [l]a théorie de Commons permet de rassembler en un tout des phénomènes qui sont le plus souvent analysés isolément ». De plus, le cadre institutionnaliste envisage une autre dimension essentielle à l'action, celle de la *futurité* où c'est l'avenir qui détermine le comportement actuel. C'est une causalité inversée par rapport à la conception générale, c'est-à-dire celle du futur vers le présent au lieu du passé vers le présent, ce qui n'est pas sans conséquence pour les travaux en comité.

Toute notre analyse découle de l'activité du comité d'équité salariale comme une interaction, c'est-à-dire un processus réciproque d'ajustements et d'adaptation des

comportements qui rend possible la détermination des accords et des règles nécessaires à chacune des étapes du programme d'équité salariale. L'interaction regroupe aussi l'interprétation des acteurs et actrices, ce qui permet à l'individu agissant de prendre en compte le comportement des autres pour éventuellement modifier le sien. Ces stimuli proviennent autant du milieu interne du comité que du milieu extérieur tel que l'entreprise ou l'environnement.

Sur le plan de l'utilisation des concepts commonsiens, nous avons mobilisé le concept de transaction qui est l'unité de base de l'analyse pragmatiste commonsienne. Le concept de *trans-action*, qui rend compte de l'individu *en inter-action*, cadre adéquatement avec notre objet que sont les *inter-actions* du comité.

Nous avons aussi exploité les concepts centraux d'institution et de *going concern* pour caractériser l'entreprise dans laquelle évolue le comité. Dans la conception commonsienne, l'entreprise devient une institution, un lieu de gouvernance par extension du privilège de la souveraineté octroyé par l'État, l'ordre juridique public. L'organisation est aussi qualifiée de *going concern*, considérant notamment sa capacité à faire évoluer ses règles pour s'adapter aux transformations internes, les conflits entre les membres, mais aussi aux changements externes, c'est-à-dire les nouvelles conditions imposées de l'extérieur qu'elle doit nécessairement prendre en compte. Partageant certaines similitudes avec le contexte de négociation de convention collective, nous avons estimé qu'il n'y a pas à l'intérieur du comité de figure formelle d'autorité, ce qui nous amenait à préciser que le comité est une forme de gouvernance dont le pouvoir est relatif. Nous avons proposé que les approbations concernant les nouvelles règles de détermination des salaires (la méthode d'évaluation des emplois, le mode d'estimation des écarts salariaux, les descriptions d'emploi, etc.) et les ajustements salariaux au terme de l'exercice proviennent ultimement de l'extérieur du comité, des différentes figures d'autorités patronales et syndicales comme pour une négociation de conventions collectives, puisque le comité n'aurait pas totalement ce pouvoir de dire la règle. Cependant, il importait de souligner que le comité est tout de même autonome légalement et responsable de ses *règles de conduite*.

Notre attention fut portée sur la question importante de la caractérisation de la négociation qui a cours dans le comité. Celle-ci a été abordée en termes comportementaux dans ce que Commons appelle la *psychologie négociationnelle*. Cette dernière se révèle pertinente pour notre objet d'étude puisqu'elle traite des comportements individuels et collectifs qui font les interactions. La tendance théorique que nous avons privilégiée pour qualifier la négociation à l'intérieur des comités s'articule autour d'un processus de résolution de problème dont les comportements sont davantage liés au réfrènement. Cela fut d'ailleurs l'objet de notre deuxième hypothèse.

Une dimension cruciale de cette thèse a trait aux interactions entre le sous-*going concern* comité et le *going concern* entreprise. Nous soulignons notamment les possibilités de va-et-vient de consultation et d'approbation entre les membres syndicaux et patronaux et leurs mandants et mandantes, comme pour une négociation de convention collective. En vertu de l'articulation à l'ordre organisationnel, les *autorisations* sont obtenues par les *institutions souveraines* de l'entreprise. Nous évoquons également les *autorisations* sociales obtenues par le biais des deux procédures d'affichage. Nous avons convenu que le *pouvoir d'autorisation* est conféré soit par légitimité interne ou externe, soit parce qu'il découle d'une négociation, concertation, conciliation, etc., ou encore qu'il résulte d'un pouvoir d'autorisation discrétionnaire ou arbitraire qui provient d'un rapport de force favorable.

Nous avons aussi discuté des interactions entre le sous-*going concern* comité et les autres *going concerns* de l'environnement de l'entreprise et notamment l'ordre juridique incarné par la LES et son incidence sur les comités par l'imposition de l'extérieur de conditions objectives que le comité doit prendre en compte. Il y évidemment le rôle important de la CES, l'instance intermédiaire chargée de faire appliquer la LES. Nous ne pouvons enfin passer sous silence notre proposition théorique concernant l'influence des autres entreprises du même secteur sur le comité, un peu de la façon que l'espérait le législateur ainsi que la juge Julien dans le célèbre jugement de la Cour supérieure concernant la nullité des dispositions du chapitre IX de la LES. Ces différents éléments nous permirent de poser notre première hypothèse concernant les différents niveaux d'interactions du comité.

Nous avons qualifié les interactions des parties en comité de transactions de répartition. Les travaux en comité sont un exercice qui affectera la répartition de la richesse en faveur des *citoyens* du *going concern* qui ont subi de la discrimination salariale. Le comité est légalement *souverain* par délégation du législateur puisqu'il est autonome et décisionnel pour les trois premières étapes du programme. En tant que "supérieur" collectif, il agit comme une *autorité* légale qui procède au redressement des salaires des CEPF selon une procédure prescrite et à partir de nouvelles règles de détermination du salaire. Le comité interviendrait cependant dans un contexte d'entreprise et de relation de travail qui fait qu'il serait plus ou moins assujéti aux volontés des parties responsables des salaires et des conditions de travail en vertu de l'articulation à l'ordre et au contrôle organisationnel. L'organisation est une *institution* plus ou moins en contrôle du comité ce qui peut limiter son champ d'action, le libérer de la contrainte ou le prolonger au-delà de ce qu'il peut faire lui-même.

Aussi, inspirés par les effets documentés des exercices d'équité salariale en regard de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et des relations de travail, nous avons proposé des formules idéal-types concernant les effets potentiels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale de l'entreprise, précisément sur la transaction de marchandage (dotation), la transaction de direction (organisation du travail) et la transaction de répartition (négociation collective). Vu que les ajustements salariaux devaient être inclus à la convention collective des personnes salariées en cause, nous avons qualifié d'effets attendus les modifications des taux de salaire d'entrée pour les emplois féminins (transaction de marchandage), les ajustements salariaux des catégories d'emplois à prédominance féminine ainsi que leurs modalités de versement (transaction de répartition). Ces propositions théoriques furent incidemment l'objet de notre troisième hypothèse à savoir que la transaction de répartition en comité d'équité salariale aura des effets attendus et potentiels sur la relation salariale de l'entreprise.

Notre analyse s'est déployée de façon à nous en tenir le plus fidèlement possible au vécu *in situ* des individus. Dans le cas A, la négociation dans le comité s'assimile largement à un processus de résolution de problème et aux comportements liés au *refrènement*. Ce sont des

négociations dont le pouvoir semble relativement symétrique ce qui favorise l'*argumentation* de part et d'autre. Les comportements de négociation qui ont cours durant la période observée ne sont pas axés sur la recherche de la *performance*. Dans l'ensemble, nous avons assisté à des comportements de collaboration et de *coopération*. Le cas B fut celui dont l'utilisation du pouvoir de négociation fut la plus évidente. C'était un pouvoir exercé sur l'autre partie par l'utilisation de la contrainte et l'imposition de solutions par autorité (*coercition*). Notamment, l'utilisation du pouvoir associé à la *souveraineté* de l'assemblée syndicale combiné à la volonté et à la personnalité imposante et dominante du président du syndicat fut décisive en regard de la négociation qui a eu cours. Pour le cas C, il impliquait aussi une négociation de type résolution de problème et également des comportements liés au *refrènement*. Les circonstances de l'action collective favorisaient une certaine symétrie du pouvoir de négociation et les volontés de la conseillère syndicale et du représentant de l'employeur en REM incitaient ces attitudes coopératives et conciliatrices. Il y avait de part et d'autre des comportements d'*argumentation* et de *persuasion*. L'hypothèse 2 selon laquelle le mode transactionnel du comité est fondé sur une négociation de résolution de problème semble confirmée à tout le moins pour deux des trois cas.

Par ailleurs, en regard des effets attendus et potentiels de la transaction de répartition en comité, nous n'avons pu observer pour le cas A, considérant que l'exercice n'était pas terminé, d'effets réels sur les modifications des taux de salaire d'entrée pour les emplois féminins (transaction de marchandage) et les ajustements salariaux des CEPF qui sont réputés faire partie intégrante de la convention collective (transaction de répartition). Nous n'avons pas perçu non plus d'effets réels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale. Cependant, nous avons observé que les règles transactions de la relation salariale ont un impact tangible sur la transaction de répartition en comité. Cela fut constaté pour les transactions de marchandage et de direction de la relation salariale.

En ce qui concerne le cas B, nous n'avons pas non plus observé les modifications requises à la convention collective. Toutefois, le passage d'effet potentiel à effet réel de la transaction

de répartition en comité sur les transactions de direction et de répartition de la relation salariale fut concluant. Nous avons observé des modifications sur l'organisation du travail et les résultats servirent à la négociation collective d'une structure salariale unique. Il y eut aussi dans ce cas une nouvelle hypothèse confirmée d'effet réel de la transaction de répartition de la relation salariale sur le comité. La signature d'une lettre d'entente préalable à l'exercice fut déterminante pour la bonne marche de l'exercice, car elle contenait l'assurance de refaire la structure salariale *a posteriori* du programme d'équité salariale. Le concept de *futurité* a été exploité pour expliquer l'influence et l'effet de levier qu'a eu la négociation de la convention collective après l'exercice d'équité salariale.

Pour le cas C, en plus des effets réels observés des ajustements salariaux à l'intérieur de la convention collective, nous avons aussi constaté des effets de la transaction de répartition en comité sur les transactions de marchandage et de répartition de la relation salariale. Nous avons aussi observé l'incidence des trois transactions de la relation salariale sur la transaction de répartition en comité. La négociation de la convention collective *a posteriori* de l'exercice fut déterminante quant à la rapidité, la qualité et l'efficience des travaux. Notre analyse de ce phénomène s'articula également autour du concept de *futurité*. Fait spécifique à ce comité, nous avons également examiné des effets d'un ancien comité et d'une négociation collective antérieure à l'exercice. En somme, tous ces constats ont permis de rendre compte que la contribution du comité dans la détermination de règles salariales s'étend au-delà de l'exercice d'équité salariale (hypothèse 3).

Pour les relations entre les différents *concerns*, notons l'incidence, pour le cas A, du *going concern* administratif (la CES) sur le sous-*going concern* comité. Nous avons aussi observé l'influence des autres entreprises du même secteur compte tenu de l'utilisation de la même méthode d'évaluation. Ce mimétisme des entreprises de même secteur concernant l'équité salariale s'assimile au principe d'équité externe en rémunération. Des interactions régulières furent observées entre des membres du comité et des intervenantes et intervenants syndicaux et patronaux. Nous avons qualifié ces personnes de *personnalités autorisées*, reconnues pour leurs compétences et expériences, qui influencèrent le

comportement de l'une des parties importantes au dossier. Ce sont des *autorisations externes* au comité.

Dans le cas B, comme c'est une municipalité issue d'une fusion, la *Loi sur l'organisation territoriale municipale* a établi des conditions spécifiques aux exercices d'équité salariale. Dans ce cas également, il y a eu emprunt de la méthode d'évaluation d'une entreprise du même secteur. Des *personnalités autorisées* agissaient de l'intérieur même du comité et guidaient les parties dans la réalisation du programme d'équité salariale. Il y a également les *autorisations* du Conseil municipal et de l'assemblée syndicale.

Finalement, en ce qui concerne le cas C, l'incidence d'une décision administrative majeure de la CES (*going concern* administratif) fut également observée. Ce jugement stipulait que l'organisation, même si elle était issue d'une fusion qui a été décrétée, n'était pas considérée comme un nouvel employeur, mais était plutôt une succession des anciens organismes et, à ce titre, elle héritait des obligations des autres. De plus, il y eut l'influence importante de la conseillère syndicale qui contribua résolument à la détermination des règles de l'action collective et influença des transactions autorisées de l'intérieur du *sous-going concern* comité. Cette dernière agissait avec le représentant de l'employeur en rémunération, comme *figures d'autorités* de l'intérieur du comité. Enfin, nous ne pouvons passer sous silence l'*autorisation* que l'organisation devait obtenir du Conseil du trésor.

Ces différentes données ont confirmé l'hypothèse 1 des différents niveaux d'interactions du comité considérant qu'il est en étroite relation avec les intervenants de l'entreprise dans lequel s'insère l'exercice, en plus d'être influencé par des déterminants de l'environnement tels que la CES et les pouvoirs publics.

De ce qui précède, la compréhension de la dynamique et des interactions des comités d'équité salariale est éclairée comme suit. Tout d'abord, nous pensons avoir contribué à répondre à la question récurrente souvent discutée en équité salariale et concernant la négociation. Nous partageons la position du GTFES (2004 : 501) selon laquelle la

négociation est liée à la réalisation de l'équité salariale. Dans une perspective de *psychologie négociationnelle*, les comportements de négociation sont largement associés aux circonstances de l'action collective et à la symétrie ou non du pouvoir de négociation. Ainsi, ce dernier peut être utilisé en comité pour assujettir l'autre à ses propres règles et imposer son autorité par la *contrainte* et la *coercition* comme pour le cas B. Toutefois, une situation de relative symétrie du pouvoir de négociation peut davantage orienter les discussions vers un processus de résolution de problème, une recherche de compromis et des arguments évoqués de part et d'autre. C'est ce que l'on retrouve dans les cas A et C. Il n'y a pas là de grandes distinctions avec la négociation de conventions collectives mise à part l'absence remarquée de la dynamique des concessions mutuelles. Ce sont aussi des négociations distinctes et séparées de celles de la convention collective, même si cette dernière tend à formaliser et consolider les résultats d'équité salariale. En comité, c'est davantage une atmosphère de réunion de travail.

Les interactions à l'intérieur des comités rendaient possibles les ajustements nécessaires afin de résoudre les conflits d'intérêts. Les parties étaient en processus perpétuel et continu d'adaptation et d'ajustement à autrui, ce qui permettait l'émergence de règles spontanées. Avec le temps, ils deviennent une équipe vouée à la résolution de problème, ce qui permet de parvenir à des accords potentiellement représentatifs et satisfaisants compte tenu des intérêts parfois divergents. La proximité des individus en comité permet aussi de mieux prendre en compte les préoccupations et les intérêts de l'autre, surtout dans un contexte d'obligation de résultat et de pouvoir de négociation symétrique. À cela, nous pouvons ajouter les dimensions relationnelles tels la confiance, le respect réciproque et l'expertise commune qui sont déterminants pour les interactions et le résultat.

Nous pensons aussi avoir démontré empiriquement que le comité n'évolue pas en vase clos et qu'il ne doit pas être appréhendé isolément, ce qui conforte d'ailleurs les postulats théoriques. Il est en fait largement dépendant de l'entreprise d'appartenance. Par les travaux, se tissent une multitude d'interactions avec différentes parties prenantes et les pratiques organisationnelles. À la manière de cercles concentriques, l'analyse transactionnelle de l'action humaine impliquée en situation de comité a permis de rendre

compte des interactions de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur. C'est une construction complexe de l'objet fondée sur l'action collective qui déborde le cadre strict des relations entre les parties en comité. C'est une articulation entre les différents *concerns* et le sous-*going concern* qu'est le comité. Nous avons fait la démonstration que le comité dépend des transactions de la relation salariale pour faire son travail et évoluer vers la réalisation du programme d'équité salariale. C'est un phénomène normal considérant que c'est une entité qui y est greffée ponctuellement et qui dépend de l'apport fourni par l'entreprise pour jouer son rôle. Mais n'oublions pas que cette entité soutient aussi l'organisation à laquelle elle est greffée ponctuellement. Le comité contribue à l'établissement de règles pour certaines pratiques organisationnelles. Il concourt à résoudre différents conflits et joue un rôle complémentaire à la correction de la discrimination salariale en étant producteur de règles pour les transactions de la relation salariale. Les effets et bénéfices des travaux du comité sur les pratiques de gestion des ressources humaines pourront accroître davantage l'intérêt des organisations à l'égard de l'équité salariale considérant les effets complémentaires de l'exercice, offrir une contrepartie acceptable et être un exemple d'intérêt convergent.

Nos résultats ont ainsi permis de démontrer l'interdépendance des différentes fonctions et des pratiques de l'entreprise, sans oublier les interactions avec des entités collectives de l'environnement. C'est la manifestation du principe d'interdépendance dans l'action collective, l'interdépendance des fonctions et des humains dans les différents groupes sociaux.

L'équité salariale peut être, selon la volonté des parties, intégrée à la gestion de la rémunération pour une structure salariale exempte de discrimination. D'ailleurs, ce fait pourrait être consolidé par l'obligation de maintien de l'équité salariale en établissant *a posteriori* l'équité interne, ce qui fut observé pour deux des trois cas. La démarche d'équité salariale était, dans ces cas, inextricablement liée à la négociation de la convention collective qui lui succéda. La convention collective formalise en quelque sorte les travaux d'équité. Ce document fait office de règles *organisées* de conduite propres à assurer une *futurité* significative commune aux transacteurs. Étant entendu que cette négociation

suivrait la démarche, nous y avons perçu nettement un effet de levier et d'influence sur la réalisation du programme d'équité salariale. Les parties y trouvaient l'intérêt nécessaire à compléter rapidement et adéquatement l'exercice. C'est un effet de la psychologie de la *futurité* puisque les individus vivent dans le futur, mais agissent dans le présent. Les actions présentes des acteurs sont déterminées par les attentes vis-à-vis le futur.

Contributions théoriques et méthodologiques au champ des relations industrielles

Tout d'abord, en termes généraux, nous tenons à souligner la capacité analytique du cadre commonsien pour une problématique liée au champ des relations industrielles. De façon spécifique, soulignons la pertinence du concept de *futurité* comme cadre explicatif des effets de levier des négociations de conventions collectives sur les exercices d'équité salariale en comité. Dans deux des trois cas, les négociations en comité étaient orientées vers le futur ou, plus clairement, mettaient en jeu le concept de *futurité* qui atténue en quelque sorte l'opposition que nous retrouvons entre la négociation dans une situation d'équité salariale et celle dans un contexte de convention collective. La négociation collective a eu pour effet de sécuriser les anticipations des parties, ce qui a eu des effets indéniables sur l'efficacité des travaux. La formalisation de l'exercice d'équité à l'intérieur d'une convention collective permet en plus de sécuriser les anticipations des titulaires des CEPF et de mieux répartir les salaires en ajustant la nouvelle structure salariale à la nouvelle situation d'équité salariale. Cela contribue à une meilleure reconnaissance de la contribution des emplois féminins par une répartition des bénéfices selon une logique exempte de discrimination salariale.

Les recherches disponibles sur la thématique de l'équité salariale indiquaient que cet objet a souvent été appréhendé de façon isolée, sans référence au "réel en action". Or, la théorisation commonsienne rendait possible l'examen global d'une démarche d'équité salariale, permettait d'exposer toute la richesse et la complexité des phénomènes sociaux ainsi que les différentes facettes que l'on retrouve dans le comité, spécialement les différents niveaux d'interactions du comité tels que nous les avons conceptualisés. Il est

ainsi réaliste de prendre en compte tout le contexte de réalisation de l'équité salariale en comité, les différentes ramifications et le tissu relationnel qui sous-tend son achèvement.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence notre contribution méthodologique au traitement de l'objet. Mis à part des études ethnologiques portant sur la question de la négociation de convention collective (Bilodeau, 2008 ; Friedman, 1994 et Friedman et Gal, 1991), c'est à notre connaissance la première fois au Québec qu'un comité d'équité salariale a été étudié de l'intérieur. D'emblée, nous favorisons et encourageons l'usage d'une méthodologie qualitative d'observation directe. C'est notre expérience avec le terrain qui a permis de rendre compte ainsi des interactions du comité.

Les limites de la recherche

En termes théoriques, soulignons qu'en plus d'être difficilement accessible, la terminologie de Commons implique impérativement de comparer la plupart des concepts aux notions en usage. Cela peut accentuer la lourdeur et la complexité de lecture.

Une des limites méthodologiques, c'est de n'avoir pu forcément assister à toutes les séances des trois comités. Nous avons dû nous limiter dans notre analyse aux séances observées, ce qui a eu pour effet de nous obliger à nuancer nos conclusions, notamment en ce qui concerne la négociation. Dans ce contexte, il aurait été peut être plus utile de nous limiter à un seul cas, d'étudier l'évolution des relations, des enjeux, des pratiques, etc. Toutefois, nous tenons à nuancer cette limite compte tenu du principe de saturation empirique. La solution pourrait résider dans la possibilité de sélectionner d'avance les séances à observer, mais encore là, nous ne sommes pas devin pour connaître celles qui seraient riches en contenu.

Dans le même ordre d'idées, cette limite a pu affecter la qualité de nos matériaux empiriques. Nous n'avons pu accéder à tous les caucus patronaux et syndicaux et, évidemment, à toutes les séances. Il y a peut être des informations stratégiques qui ont pu

nous échapper. Nous sommes conscient que, malgré la bienveillance et l'ouverture dont ont fait preuve nos intervenants et intervenantes, il y a certes des informations sensibles qui nous ont été volontairement cachées. L'équité salariale touche des questions très délicates que l'on pourrait volontairement omettre de révéler. En plus, la capacité de décodage par l'observation peut comporter des limites notamment par les biais de l'observateur et les contraintes des schémas imposés par la théorie retenue dans le cadre théorique.

Enfin, l'art de l'observation s'acquiert avec l'expérience. Nous nous sentions d'ailleurs avec le temps de plus en plus à l'aise. Au début, nous ne savions pas non plus si nous devions tout noter. Nous avons compris en cours de route que nos hypothèses orientaient notre observation. Nous voulions éviter d'être prisonnier de ces hypothèses de départ. Heureusement, le recul nécessaire lors de la retranscription et la préanalyse nous ont permis de réfléchir à différentes autres hypothèses qui se sont révélées pertinentes en cours de route.

Perspective de recherche

En ce qui concerne maintenant les propositions de recherches futures, il serait tout d'abord largement pertinent d'approfondir les connaissances sur les interactions du comité d'équité salariale. Bien que notre contribution procure certaines pistes de réflexion (caractéristique de la négociation, effets réels de la transaction de répartition en comité sur les transactions de la relation salariale, différents niveaux d'interactions, etc.), il n'en demeure pas moins qu'elle est marginale par rapport au besoin de connaissances. Il serait peut-être approprié de prendre appui sur les résultats et d'aborder plus en profondeur les comportements de négociation particulièrement lors des étapes plus sensibles de l'estimation des écarts salariaux et de l'ajustement des salaires.

Nous pensons aussi requis pour le futur de mieux documenter les liens entre les exercices d'équité salariale et la négociation collective qui a cours *a posteriori*. Pour ce faire, il serait nécessaire non seulement d'assister au comité, mais également aux séances de négociation.

Cela permettrait en plus une comparaison véritable entre les comportements de négociation dans les deux exercices.

De plus, il serait peut-être aussi à propos d'étudier davantage les comités comme mode de microgouvernance. Nous avons empiriquement observé des effets réels de production de règles pour la relation salariale. Or, il serait peut être utile de vérifier notamment cet état de fait dans d'autres types de comités (organisation du travail, formation, etc.). Également, il y aurait peut-être lieu de voir si le caractère ponctuel du comité détermine sa capacité de gouvernance.

Pour la dernière recommandation, nous rejoignons notre collègue Pier-Luc Bilodeau (2008) sur la pertinence de poursuivre le programme institutionnaliste pragmatiste dans la discipline des relations industrielles tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement. Nous pensons même utile d'étendre cette perspective à d'autres disciplines telles que le management et la gestion des ressources humaines, effort que nous avons d'ailleurs déjà débuté (Hallée, 2009).

Annexe A

La prise de contact a débuté aussitôt l'autorisation obtenue par le comité d'éthique de l'Université Laval. Dans le cas A, un contact téléphonique fut fait auprès de la déléguée syndicale par mon directeur. Nous avons été mis en contact avec elle afin de discuter de différentes possibilités dans les secteurs qu'elle représentait. Nous lui faisions part d'une tentative que nous avions nous-mêmes amorcée, mais qui n'avait pas donné les résultats escomptés. Nous avons convenu de cibler deux organisations qui en étaient à leur début. Elle contacta le délégué syndical qui participe au comité et nous fîmes de même auprès du directeur du personnel qui nous donna son accord de principe. Il nous dirigea vers le responsable des relations de travail et de la rémunération que nous avons convaincu de soumettre notre demande au comité. Nous lui avons envoyé notre demande écrite (annexe B) qu'il présenta au comité. Afin de mettre toutes les chances de notre côté, nous avons personnellement contacté tous les autres représentants. Entretemps, la conseillère syndicale nous informa de l'accord du président du syndicat. Peu de temps après une réunion où se discutait notre présence, nous recontactâmes le responsable patronal qui nous signifia l'approbation du comité. Nous prîmes du temps lors du dîner pour qu'il nous explique le contexte de l'entreprise. Au début de la rencontre avec les membres du comité, nous avons pris dix minutes de leur temps pour leur expliquer le projet et obtenir par écrit leur approbation (annexe B). Pour l'autre terrain ciblé, des contacts fréquents avec le responsable des ressources humaines et la responsable patronale au comité ne nous ont pas permis de pouvoir pénétrer le comité. Malgré le fait que nous avions l'accord de deux représentants syndicaux, l'employeur remettait toujours à plus tard la formation du comité. Nous comprîmes après un certain temps qu'il n'était vraisemblablement pas intéressé à ce qu'un chercheur vienne les observer.

Dans l'intervalle, nous nous souvenions d'une organisation pour laquelle nous avons déjà évolué et qui était en démarche d'équité salariale. Dans le cas B, nous avons contacté par téléphone le directeur du personnel qui nous donna son accord, en nous suggérant de contacter son conseiller, ce qui fut fait. Ayant beaucoup de difficulté à lui parler, nous réussîmes après un certain temps à obtenir son accord. Il nous transféra à la représentante

patronale qui nous donna son accord après avoir consulté les autres représentants patronaux. Dans ce dossier, il y avait un consultant d'une grande firme spécialiste en rémunération. Nous prîmes également contact avec la conseillère syndicale, représentante de ce secteur d'activité que nous connaissions bien, ayant déjà été l'un de ses vis-à-vis dans les années 1990 en équité salariale dans cette même entreprise. Cette intervenante contacta le président du syndicat qui accepta que nous puissions participer au comité. Cette conseillère syndicale siège également au comité, à la différence du cas A.

Dans le cas C, ce fut cette même conseillère syndicale qui nous introduisit auprès d'une autre entreprise, après que nous eussions discuté de notre désir d'observer une autre entreprise. Elle s'enquit de son côté auprès des représentants syndicaux qui acceptèrent. Elle fit de même auprès du responsable en rémunération de l'entreprise qui refusa *à priori* prétextant un comité de maintien. Nous prîmes nous-même l'initiative en lui expliquant notre intérêt d'observer un comité qui avait déjà commencé les travaux. Il accepta de présenter notre requête et nous avons pu, lors de la première rencontre du 2 juin, le rencontrer pour discuter du contexte de la démarche et par la suite être présent en comité pour expliquer notre projet et obtenir l'approbation de tout le monde.

Annexe B

À qui de droit,

Je suis professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi et doctorant au Département des relations industrielles de l'Université Laval et ma thèse de doctorat, ayant pour titre « La mise en application en comité de la Loi sur l'équité salariale : quel espace pour la communication et la négociation ? L'application et l'opérationnalisation du cadre institutionnaliste pragmatiste de J.R. Commons », porte sur le processus de prise de décision à l'intérieur des comités d'équité salariale. Essentiellement, mon questionnement porte sur la possibilité que l'application de la loi induise de nouvelles dynamiques dans les rôles et les pratiques des acteurs impliqués dans la relation d'emploi par rapport, notamment, aux logiques traditionnelles des relations du travail. Concrètement, est-il possible de présenter le phénomène de prise de décision en matière d'équité salariale dans les limites déterminées par les deux pôles dans un même continuum sans frontières précises opposant négociation et communication ?

J'ai su que vous aviez un comité d'équité salariale qui a déjà débuté ou qui débutera sous peu. J'aimerais y assister à titre d'observateur afin d'acquérir mon matériel empirique. La sélection des participants observés se fait sur la base de la participation aux travaux du comité selon les modalités prévues à la Loi sur l'équité salariale. Il est également possible que les participants aux travaux soient interrogés en complément d'information et permettant notamment de refaire l'historique du processus décisionnel. Il est aussi probable que des intervenants externes au comité soient interrogés compte tenu de l'influence que ces acteurs peuvent avoir sur le processus décisionnel en autorisant, à titre d'exemple, tels ou tels résultats ou telles ou telles stratégies (ex. conseiller syndical, directeur des finances, etc.).

Cette recherche consiste en l'observation en temps réel des travaux réalisés en comité d'équité salariale. Le chercheur, pendant l'observation, ne pose aucune question et n'intervient pas. Son travail consiste à prendre des notes durant les discussions. Le chercheur ne s'intéresse nullement aux résultats financiers associés à l'exercice et ne porte aucun jugement sur le comportement des acteurs. Son intérêt est seulement de comprendre

le processus décisionnel et la dynamique de discussion. L'inconvénient associé à l'exercice est d'avoir un observateur présent. Cependant, des recherches commentant un tel procédé de cueillette d'informations précisent que l'observateur devient à la longue quasi-invisible.

Afin d'assurer une meilleure compréhension du processus en cours, le chercheur pourra procéder à des entrevues ouvertes individuelles avec les participants au comité, dont le moment sera choisi de concert avec l'intervenant. Les questions portent essentiellement sur l'historique des travaux auxquels le chercheur n'a pu assister et/ou sur la compréhension du processus décisionnel. Aucun jugement n'est porté sur les acteurs. De plus, des intervenants externes pourront aussi être interrogés selon les mêmes modalités. L'information recueillie consiste essentiellement à mieux saisir l'influence que ces acteurs peuvent avoir sur le processus décisionnel.

Vous pouvez me joindre par retour de courriel ou selon les coordonnées téléphoniques indiquées en bas de cette page. Je demeure évidemment disponible pour toute information complémentaire en regard de ma requête ou pour m'indiquer votre décision en ce qui concerne ma participation comme observateur aux travaux du comité, laquelle devra évidemment être soumise aux membres du comité.

En vous remerciant à l'avance du soin avec lequel vous traiterez ma demande, je vous pris de recevoir mes salutations distinguées.

Yves Hallée

Professeur

Département des sciences économiques et administratives

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5623 / maison (418) 547-9077

Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : yves_hallee@uqac.ca

Numéro et date d'approbation du comité plurifacultaire d'éthique de la recherche :

2008-020 / 22 février 2008

Annexe C

Formulaire de consentement

La mise en application en comité de la Loi sur l'équité salariale :

quel espace pour la communication et la négociation ?

**L'application et l'opérationnalisation du cadre institutionnaliste pragmatique
de J.R. Commons**

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de doctorat de monsieur Yves Hallée sous la direction de Madame Sylvie Morel et de Monsieur Jacques Mercier du département des relations industrielles de l'Université Laval.

Modalités de participation

Cette recherche consiste en l'observation des travaux réalisés en comité et sous-comité d'équité salariale. Le chercheur, pendant l'observation, ne pose aucune question et n'intervient pas. Son travail consiste à prendre des notes durant les discussions. Afin d'assurer une meilleure compréhension du processus en cours, le chercheur pourra procéder à des entrevues ouvertes individuelles enregistrées, dont le moment sera choisi de concert avec l'intervenant. Ces entrevues seront réalisées au besoin, en complément d'information et permettant notamment de refaire l'historicité du processus décisionnel. Les critères de sélection en entrevue sont définis en fonction de la participation au comité et de la détention d'une information cruciale. Le chercheur ne s'intéresse nullement aux résultats financiers associés à l'exercice et ne porte aucun jugement sur le comportement des acteurs. Son intérêt est seulement de comprendre le processus et la dynamique de discussion. L'inconvénient associé à l'exercice est d'avoir un observateur présent. Cependant, des recherches commentant un tel procédé de cueillette d'information précisent que l'observateur devient à la longue quasi-invisible.

L'observation se fera pendant toute la durée des travaux en comité d'équité salariale qui pourront s'échelonner dans le temps. La fréquence et le nombre d'observations sont

tributaires des séances qui sont requises et nécessaires à la réalisation de l'équité salariale. En ce qui concerne les entrevues le cas échéant, la durée sera déterminée en fonction du contenu de l'information à livrer, soit environ de 30 à 60 minutes. La fréquence sera principalement établie selon la disponibilité des participants du comité, pour un maximum de trois entrevues, suivant les grandes étapes de réalisation prescrites par la loi (article 75 et 76) : soit après le 1^{er} affichage (l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine ainsi que la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration de la démarche d'évaluation), le 2^e affichage (l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux ainsi que les modalités de versement des ajustements salariaux) et la fin de l'exercice.

Avantages de participer à la recherche

Ce projet a pour ambition de documenter, à partir du réel vécu par les participants, le processus de prise de décision lors des travaux d'équité salariale. À ma connaissance, il n'y a aucune recherche de ce genre qui a été réalisée. Vous aurez donc l'opportunité de contribuer à une meilleure connaissance de la prise de décision en groupe, documentée à partir du réel. De plus, cette dynamique collective pourrait certes inspirer d'autres pratiques au niveau des relations de travail dans votre entreprise et d'autres organisations. Imaginez simplement la richesse informative et transversale d'une telle démarche.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Évidemment, le chercheur ne peut obliger qui que ce soit à accepter. Un refus d'un des membres d'être observé en cours de projet signifiera cependant que le chercheur ne pourra plus continuer à observer les travaux du comité. Il s'avère donc crucial de prendre le temps nécessaire avant de prendre une décision. En cas de retrait, vous pouvez me joindre selon les coordonnées suivantes : Yves Hallée, Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences économiques et administratives, 555, boulevard de l'Université, Québec, G7H 2B1, par courriel : yves.hallee@uqac.ca et par téléphone : (418) 547-9077 ou (418) 545-5011 poste 5623.

Confidentialité et gestion des données

Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeureront **strictement confidentielles**. Les noms des participants, de l'entreprise et de l'association accréditée ne paraîtront dans aucun rapport et les résultats individuels ne seront jamais communiqués. À noter que la confidentialité des données recueillies lors de l'observation du groupe dépend également de la collaboration de tous les participants à cet égard. Les divers documents de la recherche seront codifiés et seul le chercheur aura accès à la liste des noms et des codes. Les matériaux de recherche, incluant la prise de notes, les données et les enregistrements, seront conservés pendant deux ans après quoi ils seront détruits. À cet égard, « dans un souci de protection, le ministère de la Santé et des Services sociaux demande à tous les comités d'éthique désignés d'exiger que le chercheur conserve, pendant au moins un an après la fin du projet, la liste des participants de la recherche ainsi que leurs coordonnées, de manière à ce que, en cas de nécessité, ceux-ci puissent être rejoints rapidement ». La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques et sera présentée dans des colloques, et aucun participant, association accréditée ou entreprise, ne pourra y être identifié ou reconnu.

Signatures

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche intitulée « La mise en application en comité de la Loi sur l'équité salariale : quel espace pour la communication et la négociation ? L'application et l'opérationnalisation du cadre institutionnaliste pragmatique de J.R. Commons ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date : _____

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature. **Les résultats ne seront pas disponibles avant l'automne 2009. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer le chercheur de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats est la suivante :

J'ai expliqué le but, les avantages et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

_____ Date : _____

Signature du chercheur

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements – Secrétariat : (418) 656-3081
Télécopieur : (418) 656-3846
Courriel : ombuds@ombuds.ulaval.ca

Numéro et date d'approbation du Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche :

2008-020 / 22 février 2008

Annexe D

Je suis rendu à l'étape de la validation de la narration des événements. J'ai encore besoin de vous. La question que je vous pose est la suivante : «Est-ce que cette narration est conforme à votre propre expérience, oui ou non. Sinon, quels seraient les éléments à modifier et à quelles séances ?» Il serait préférable de me répondre par retour de courriel. Il est important que cet exercice se fasse de façon individuelle. Ne voulant vous bousculer, je m'attends à recevoir une réponse d'ici deux semaines. Cette narration me permettra de caractériser votre démarche et de la comparer avec deux autres. Je vous dévoilerai ultérieurement l'autre objectif poursuivi, car je ne veux surtout pas interférer dans votre démarche. Évidemment, vous aurez un résumé de la thèse l'automne prochain.

Merci de rendre possible cette thèse de doctorat.

Yves Hallée

Annexe E

Cette annexe est entièrement consacrée à la description de résultats d'observation et d'entrevue permettant au lecteur de suivre, par la narration, les événements dans le temps. À noter que les phrases ou paragraphes en italiques sont des commentaires de notre part ou des informations que nous considérons trop sensibles ou névralgiques pour être soumises à la validation générale.

Le cas A

Il est à noter que l'exercice se fait à rebours, c'est-à-dire en date du 21 novembre 2001, date à laquelle l'entreprise était censée avoir terminé son programme.

Les rencontres ont débuté en mon absence. Lors de la première, celle du 5 septembre 2007, le représentant de l'employeur souhaite la bienvenue aux membres du comité. Il mentionne l'importance de la collaboration de toutes les personnes membres du comité pour la réalisation d'un programme d'équité salariale couvrant l'ensemble du personnel. Il fait la présentation des membres du comité qui ont été soit désignés par leur syndicat respectif ou lors d'une rencontre avec le personnel cadre et le personnel administratif. Il mentionne également que la mise en place d'un comité d'équité salariale a pour but de favoriser la participation des personnes salariées au processus de réalisation de l'équité salariale. Voici les règles de fonctionnement convenues. « Sur le plan du fonctionnement, les membres conviennent de tenir un procès-verbal pour chaque réunion. Il a été aussi convenu que la rédaction du procès-verbal se fera à tour de rôle. La transmission de documents se fera par courrier électronique directement aux membres du comité à leur adresse de courrier électronique. [...]. En ce qui concerne l'absence de membres lors de rencontres, il a été décidé que la rencontre prévue pourrait se tenir s'il y a au moins trois personnes représentant des personnes salariées et dont au moins une soit [la représentante du personnel de soutien] [...]. Pour la représentation de l'employeur, les deux personnes désignées devront être présentes pour tenir la rencontre. Il est aussi confirmé que les

personnes représentant des salariées sont libérées aux frais de l'employeur pour participer aux rencontres du comité. » Lors de cette rencontre, à la demande d'un représentant de l'employeur, le comité convient d'accepter les résultats des travaux faits antérieurement sur l'identification des catégories d'emplois et des prédominances. La prédominance masculine est établie pour l'emploi de professeur qui a été ajouté. Il a été proposé par le président du syndicat de regarder les plans d'évaluation des autres entreprises, c'est-à-dire des autres organisations qui appartiennent au même secteur.

Lors de la rencontre du 21 septembre 2007, le Président du syndicat précise qu'il manque une catégorie d'emplois, le technicien classe 1. Le représentant de l'employeur fait état des caractéristiques de cet emploi qui découle de la convention collective. Il reviendra avec des précisions sur le sujet à la prochaine rencontre. Pour l'instant, le tableau des catégories à l'étude n'est pas accepté par le comité. Ce dernier s'entend sur les éléments à inclure lors du premier affichage : la catégorie, la prédominance et les justifications retenues par le comité pour établir la prédominance. Le représentant de l'employeur donne des informations sur les autres démarches effectuées dans les autres entreprises du même secteur. Ce dernier présente les trois sous-facteurs communs des trois méthodes d'évaluation des autres entreprises du même secteur. Les membres du comité, à la lecture des sous-facteurs des trois méthodes, conviennent après discussions de retenir certains sous-facteurs et les niveaux des trois méthodes pour constituer leur propre méthode d'évaluation. Le pointage des niveaux d'un sous-facteur est à revoir.

Après l'adoption usuelle de l'ordre du jour lors de cette rencontre du 3 octobre 2007, le président du syndicat demande certaines modifications au procès-verbal de la rencontre tenue le 21 septembre 2007. Une représentante de l'employeur demande également une correction. Ces modifications sont acceptées par le comité. Le représentant de l'employeur présente un document qui fait état des effectifs d'hommes et de femmes qui possèdent la classe 2 ou 1 et souligne que certaines catégories d'emplois du groupe technique n'ont plus de classe 2. Il est donc probable que le comité doive revoir ces catégories et les regroupements qui ont été faits. « D'ici là, les membres du comité feront des vérifications pour savoir comment ce dossier a été géré ailleurs dans [d'autres établissement du même

secteur]. » Le comité passe en revue la méthode d'évaluation qui résulte de l'exercice de la rencontre précédente. Chacun des sous-facteurs est regardé de nouveau ; certains sont acceptés alors que d'autres suscitent encore des questionnements. La validation se fera à la prochaine rencontre, car il manque deux membres.

À cette rencontre du 17 octobre, on accepte l'ordre du jour et on désigne le secrétaire. Le procès-verbal de la rencontre du 21 septembre est accepté et signé. Des corrections sont apportées au procès-verbal du 3 octobre. Le représentant de l'employeur mentionne qu'il manque une catégorie d'emploi. Il fera parvenir un nouveau tableau des catégories à la prochaine réunion. Le président du syndicat du personnel de soutien « attend des réponses sur la gestion, qui a été faite par les autres entreprises du même secteur, au sujet des classes 1 et des classes où personne n'était en poste ». Il mentionne en plus que le tableau de catégories et de prédominance est toujours sujet à changement tant que le comité n'aura pas statué sur les fonctions comportant une classe 1. Le comité acquiesce. Les modifications dans le tableau sont présentées et discutées, et le responsable retransmettra le tableau lorsque les modifications mentionnées seront incluses. Le comité revient sur la méthode d'évaluation. Des discussions se font concernant le sous-facteur scolarité et le président suggère d'enlever un élément qui n'est pas en relation avec la réalité de l'organisation. Cela est accepté par le comité.

À la rencontre du 14 novembre 2007, après la nomination usuelle d'une secrétaire, de l'acceptation de l'ordre du jour, de la signature du procès-verbal du 3 octobre et des corrections à celui du 17 octobre, le comité procède. En ce qui concerne la problématique qui perdure selon laquelle une catégorie d'emplois n'aurait plus de titulaire, les parties conviennent, après discussions, que celles qui n'ont plus de titulaire n'apparaîtront pas sur le tableau des catégories. Dans la discussion, le représentant de l'employeur rappelle que l'exercice commence avec le portrait du 21 novembre 2001 et que le maintien se fera ultérieurement. En ce qui concerne la méthode d'évaluation, les parties s'entendent sur les modifications à apporter au sous-facteur formation et au libellé du sous-facteur conditions de travail. Les membres du comité discutent des possibilités d'apporter des changements à la méthode d'évaluation après l'affichage. Ils concluent que lors des exercices

d'appropriation de la méthode qui viendront plus tard, il est possible que des changements s'ensuivent permettant une compréhension commune et une utilisation appropriée. La méthode d'évaluation est donc acceptée après la modification apportée au sous-facteur formation. Les membres du comité s'entendent sur le fait que la prochaine rencontre servira à préparer l'affichage. Le représentant de l'employeur souligne que le comité devra définir une démarche d'évaluation. Les discussions s'ensuivent concernant les mouvements de personnel qui ont pu avoir lieu depuis le 21 novembre 2001. La question qui se pose est de savoir à qui transmettre le questionnaire d'évaluation. Le représentant de l'employeur soumettra un portrait des assignations au 21 novembre 2001. Les membres du comité s'entendent sur des vérifications qui seront faites dans les autres entreprises du même secteur en ce qui concerne leurs expériences et les résultats obtenus. Les membres du comité se questionnent également sur l'opportunité d'utiliser un guide d'analyse des fonctions déjà existant utilisé lors de demandes de réévaluation des emplois de soutien.

À la rencontre du 28 novembre, les procès-verbaux des rencontres du 17 octobre et du 14 novembre sont approuvés et signés. Le représentant de l'employeur présente le tableau des catégories et des prédominances. Des discussions s'ensuivent sur la façon de procéder pour la cueillette d'information compte tenu des mouvements de personnel depuis le 21 novembre 2001. La représentante de l'employeur présente un tableau où se retrouvent les noms des titulaires rattachés aux emplois qui étaient là au 21 novembre 2001 et qui sont toujours en poste. On s'entend pour que les discussions se poursuivent lors des prochaines rencontres. S'ensuivent des échanges concernant la façon de procéder pour l'évaluation des emplois. Le représentant de l'employeur entretient le comité sur un guide d'analyse qui est utilisé par le Comité d'évaluation des fonctions, qui est un comité paritaire déjà existant entre le personnel de soutien et l'employeur. Il s'engage à le faire parvenir aux membres du comité. Il explique que ce guide est envoyé aux personnes qui font une demande de réévaluation de leur emploi par rapport à la description de tâches qu'elles ont et les tâches que les personnes prétendent effectuer réellement. À noter que cette procédure existait avant les travaux en comité. Le président du personnel de soutien souligne la pertinence de ce guide afin d'aller chercher le maximum d'informations utiles. À la question du représentant de l'employeur à savoir si le comité était rendu à l'élaboration du

questionnaire, le président du personnel de soutien rétorque qu'il est nécessaire de faire certaines vérifications, et notamment auprès des autres organisations du même secteur. Par la suite, le représentant de l'employeur explique au comité les documents nécessaires pour l'affichage et propose de recueillir à son adresse courriel les commentaires des salariés le cas échéant. La représentante d'un autre syndicat suggère une adresse courriel commune. Elle fera les vérifications auprès du service informatique pour voir si c'est possible.

En ce qui concerne la rencontre du 12 décembre, le représentant de l'employeur présente au comité un projet d'affichage en spécifiant le contenu, les dates ainsi que les annexes. Le tableau des catégories et des prédominances et la méthode d'évaluation seront disponibles aux bureaux des syndicats pour consultation et sur l'intranet des employés. Il présente aussi au comité un projet de questionnaire de cueillette des données. L'objectif du questionnaire est spécifié et des questions sur chacun des sous-facteurs d'évaluation, à l'exception des sous-facteurs formation et expérience, sont posées. Par ailleurs, les membres du comité estiment nécessaire de faire appel à des personnes ressources pour que les membres s'approprient la méthode d'évaluation. Le président du personnel de soutien et le représentant de l'employeur s'occuperont de contacter ces personnes.

À la rencontre du 16 janvier 2008, le procès-verbal de la rencontre du 12 décembre 2007 est signé et celui de 28 novembre 2007 est en attente de transmission d'une version finale. Le représentant de l'employeur présente une autre version de l'affichage. Des demandes de corrections lui sont soumises. Il transmettra une version corrigée aux membres. Il donne suite à l'adresse courriel pour les membres du comité. Il présente aussi une autre version du questionnaire, des demandes de corrections sont mentionnées. Il fera parvenir une autre version aux membres. Le président du personnel de soutien distribue aux membres une copie d'un questionnaire d'une autre organisation du même secteur, mais ne provenant pas des autres entreprises du même secteur. On confirme mutuellement les disponibilités des personnes ressources et le représentant de l'employeur profite de l'occasion pour souligner l'importance de l'appropriation de la méthode avant de commencer l'évaluation, de même que la cueillette d'information selon les paramètres fixés par le comité. Les membres du comité discutent sur la détermination d'emplois repères. Pour l'échantillonnage, les

membres du comité s'entendent sur le fait que les représentants de l'employeur et les représentants des salariés soumettront des propositions.

Pour la rencontre du 31 janvier 2008, les procès-verbaux des rencontres du 28 novembre 2007 et du 16 janvier 2008 sont signés. Le comité accepte finalement le document pour l'affichage. À la suite du questionnaire de cueillette de l'autre organisation qui a été transmis à la dernière rencontre par le président du syndicat du personnel de soutien, la représentante de l'employeur suggère, comme l'organisation l'a fait, de joindre avec le questionnaire la description de tâches. Les membres du comité donnent leur accord. En ce qui concerne la démarche d'évaluation, se pose la question de l'échantillonnage. Le représentant de l'employeur mentionne qu'il faut sonder les personnes qui étaient présentes au 21 novembre 2001. Il y a des groupes qui ont davantage de catégories d'emplois en comparaison avec d'autres. Pour ceux qui en ont peu, on propose un pourcentage. Une représentante syndicale se propose pour contacter des personnes intéressées. Une représentante de l'employeur suggère d'échantillonner en fonction des différents départements. Une discussion s'ensuit entre le représentant de l'employeur et la représentante du personnel de soutien au sujet du lien d'emploi d'une catégorie particulière qu'elle représente. La représentante syndicale demande que la conclusion de la discussion soit inscrite au procès-verbal. Les membres du comité, après avoir regardé les employés de soutien, s'entendent sur les titulaires à consulter. On mentionne qu'il reste des vérifications à faire. Le représentant de l'employeur précise que, dans les autres entreprises du même secteur, il y a des séances d'information pour indiquer comment remplir le questionnaire. Les membres du comité n'ont pas statué là-dessus. Les membres s'entendent pour contacter les absents du comité afin qu'ils vérifient auprès des membres qu'ils représentent, s'ils préfèrent remplir les questionnaires sur place lors des séances d'information ou sur intranet. Il n'a pas encore été décidé comment les employés de soutien seront approchés. Enfin, le président du personnel de soutien et le représentant de l'employeur confirment la date de rencontre des personnes ressources. Voici ce que disait notamment le premier affichage. « Le comité d'équité salariale a élaboré une méthode d'évaluation spécifique [...] qui se veut mieux adaptée à la réalité des emplois du personnel représenté par ce comité. Ce plan comprend quinze (15) sous-facteurs répartis selon leur appartenance aux quatre (4) facteurs

mentionnés précédemment. Le comité peut modifier le plan pendant l'exercice d'évaluation. Le comité d'équité salariale a convenu d'utiliser les descriptions de fonction en vigueur au 21 novembre 2001 pour faire l'évaluation des catégories d'emplois. De plus, le comité a élaboré un outil de cueillette d'informations qui sera administré en fonction d'un échantillonnage convenu en comité. »

Nous avons assisté à 11 séances d'observation. Il y a triangulation des données entre les contenus des procès-verbaux, nos observations et la validation de la narration. Les contenus précédents découlent des procès verbaux, des questions que nous avons posées et de la validation de la narration.

En ce qui concerne la rencontre du 13 février, où nous commençons notre présence au comité (à moins d'indication contraire, nous sommes présent), les membres du comité passent en revue le questionnaire de cueillette. Le représentant de l'employeur présente les modifications mineures qui ont été apportées au questionnaire par rapport aux dernières versions. Le président du personnel de soutien s'interroge sur l'aspect habituel ou inhabituel des tâches à indiquer lorsqu'il est fait mention de répondre aux questions «en vous appuyant sur vos tâches *habituelles*». Le représentant de l'employeur rétorque que l'on veut éliminer les tâches d'exception. Le président du personnel de soutien se préoccupe de l'effet sur les employés. Y a-t-il des tâches que l'employeur ne veut pas connaître ? Il se demande s'il ne ferait pas mieux de consulter la conseillère syndicale. Le représentant de l'employeur mentionne qu'il faut s'entendre. Il y a discussion et argumentation. Le représentant des cadres et du personnel administratif intervient dans la discussion. Les membres du comité s'entendent pour biffer *inhabituel*. Par ailleurs, le représentant de l'employeur explique la démarche pour désigner la personne auprès de qui cueillir l'information après avoir fait parvenir la liste du personnel en poste au 21 novembre 2001 pour chaque emploi et en indiquant celles devant être interpellées. Une représentante syndicale s'interroge sur les critères de la catégorie qu'elle représente. On a visé une vingtaine de personnes puisque l'on aimerait couvrir tous les départements, les deux établissements, avec autant d'hommes que de femmes. Les membres du comité se demandent si on devrait avoir un questionnaire informatisé ou papier. Ils s'entendent sur un questionnaire en format informatisé que les personnes complèteront. Le représentant du

personnel cadre demande également si les rencontres se feront par catégorie, par groupe. En ce qui concerne ceux qui ne se présentent pas, le représentant de l'employeur mentionne que cela fait partie du travail. Le président du personnel de soutien préfère remplacer les personnes au besoin. Le représentant et la représentante de l'employeur mentionnent que le gestionnaire doit être informé de l'horaire et des personnes qui seront désignées. Le représentant du personnel cadre et administratif propose de définir les dates au préalable. En plus d'être d'accord, le président du personnel de soutien veut avoir les noms. Le représentant de l'employeur tient à ce que les gestionnaires soient informés. Il veut préalablement obtenir leur accord. Les gestionnaires seront informés et incités à libérer le personnel et les représentants des différents groupes pourront faire des démarches afin de favoriser une plus grande participation. Le représentant de l'employeur proposera un plan de répartition des personnes invitées par groupe et date. La représentante de l'employeur se préoccupe de la formation donnée pour remplir le questionnaire. Il est convenu d'organiser des séances d'information pour aider les personnes à remplir les questionnaires. On s'entend pour quatre périodes de cueillette par semaine et pour un regroupement par catégorie. C'est le représentant de la catégorie professionnelle avec le représentant de l'employeur qui assistent les répondants pour remplir le questionnaire. Le représentant de l'employeur propose du 17 mars (semaine du) au 21 avril (semaine du). Il offre de s'assurer de la disponibilité des ordinateurs. Les membres du comité s'interrogent sur la compilation et le traitement. On propose de vérifier le temps nécessaire pour informatiser le questionnaire. L'humour est au rendez-vous et l'ambiance est décontractée. *Une discussion à bâton rompu permet au représentant de l'employeur de me dire qu'il n'y a pas de stratégie à suivre. Il mentionne que les ajustements ne font pas partie de la convention collective ?? Il s'inquiète du maintien de l'équité, me parle des catégories masculines, se demande si on devrait conserver l'ancien plan conventionné ou intégrer le nouveau, il semble espérer qu'il y ait le moins de chose possible découlant de l'exercice dans la convention collective. Pouvoir de gérance et marge de manœuvre ??*

La rencontre du 28 février poursuivait l'objectif de familiarisation avec la méthode d'évaluation. Une conseillère patronale invitée par les représentants de l'employeur qui a une longue expérience en la matière et qui connaît bien le milieu et le secteur, et une

conseillère, invitée par les représentants des salariés et affectée au dossier de l'équité salariale, étaient les formatrices attitrées. La conseillère des salariés demande aux membres du comité s'ils ont un guide d'évaluation. On lui répond par la négative. S'ensuit une démarche d'évaluation formative, sous-facteur par sous-facteur, avec des descriptions types et une grille d'évaluation. Pour le sous-facteur formation, la conseillère de l'employeur souligne que ce qui est écrit sur la description ne correspond pas toujours à la réalité. Une représentante syndicale s'interroge sur la notion d'équivalence. Le représentant de l'employeur mentionne que cette notion est liée au processus de dotation et les équivalences, aux normes du ministère de l'Éducation. En ce qui concerne le sous-facteur expérience, la conseillère des salariés précise que les critères d'embauche dans le secteur n'exigent pas de cartes de compétence pour un emploi de menuisier ; elle précise que cela peut introduire un biais discriminatoire. *Il y a un échange vif entre les deux conseillères auquel les membres du comité ne semblent pas habitués. Cela anime le comité et campe les positions.* La conseillère des salariés discute de la portée du sous-facteur mise à jour des connaissances. Pour le sous-facteur coordination et dextérité, elle pose la question suivante : « Qu'est-ce que ça prend pour faire le travail ? » Les conseillères précisent mutuellement la portée du sous-facteur. La conseillère syndicale souligne l'importance de considérer le rôle de l'emploi dans l'organisation. Selon le président du personnel de soutien, la portée des sous-facteurs se définit par la communication. Voici son commentaire : « À parler on s'éclaircit. » Les conseillères externes aident les membres du comité dans l'établissement des règles d'évaluation. La conseillère de l'employeur est une professionnelle qui a travaillé dans plusieurs services en gestion des ressources humaines et qui, actuellement, conseille d'autres entreprises du même secteur.

Lors de la rencontre du 12 mars, à laquelle nous n'avons pu assister, le procès verbal du 13 février est accepté tel quel et signé par les mêmes intervenants. Le représentant de l'employeur a préparé un projet de note afin d'informer le personnel et les gestionnaires du processus de cueillette d'information. Après discussion, les membres du comité conviennent que le projet est mieux adapté au personnel de soutien qu'aux autres catégories. En conséquence, différentes notes seront à préparer. Les membres du comité s'entendent également pour assigner le personnel à des plages horaires précises de façon à

faciliter le regroupement par catégorie d'emplois. En cas de non-disponibilité, les personnes seront bien sûr assignées à une autre plage horaire. Pour les gens de l'extérieur, le comité convient d'utiliser la vidéo conférence ou la conférence téléphonique. Le calendrier est présenté. Le président du personnel de soutien informe le comité d'une plainte à la CES faite par le personnel d'une entreprise du même secteur concernant une catégorie particulière qui n'avait pas été considérée dans la démarche d'équité. Le représentant de l'employeur souligne la difficulté de dénombrer ces personnes au 21 novembre 2001 compte tenu notamment que plusieurs d'entre elles ont des contrats de très courte durée, en plus de la complication liée à la détermination de la prédominance. Il indique que cette catégorie n'est pas significative, vu le petit nombre. Le président du personnel de soutien se préoccupe tout de même de l'équité salariale pour cette catégorie. Les membres du comité décident de s'informer de cette plainte et choisissent de reprendre la discussion une fois l'information recueillie.

Cette rencontre du 27 mars poursuit aussi l'objectif d'appropriation de la méthode d'évaluation. *Au début de la rencontre, nous sollicitons une rencontre avec la représentante du personnel de soutien. Elle est d'accord pour autant que le président soit présent.* Le responsable de l'employeur passe en revue les éléments du sous-facteur responsabilité de gestion budgétaire. La conseillère de l'employeur explique la portée du sous-facteur. Les membres du comité discutent de l'évaluation à donner. La conseillère de l'employeur rappelle l'importance de s'entendre sur la portée des niveaux et de la distinction entre les niveaux. Rappelons que les membres du comité travaillent à partir de descriptions types. Il y a mésentente entre le niveau un et deux. Le représentant de l'employeur ramène à un exercice de relativité par rapport à d'autres emplois, particulièrement à celui de la secrétaire de direction. Les membres du comité s'entendent sur le fait que l'on manque d'information sur les emplois étant donné que l'on ne travaille qu'à partir des descriptions. Les membres du comité discutent de comparaison et de relativité. La conseillère de l'employeur demande à une représentante de l'employeur de donner davantage d'information sur la portée du travail, étant elle-même cadre au service des finances. Les membres du comité discutent de la distinction entre un emploi de technicien et celui de professionnel. La conseillère de l'employeur revient sur l'importance

de prendre en compte l'éventail complet des emplois les uns par rapport aux autres. Elle mentionne que les membres du comité devront savoir saisir la portée des emplois en discutant de structure organisationnelle. « Ce n'est pas partout pareil d'un endroit à l'autre. » Les membres du comité poursuivent avec le sous-facteur impact des actions et des décisions. La conseillère de l'employeur amène la notion de clientèle et la portée de cette notion. Le président du syndicat du personnel de soutien précise l'importance du service à la clientèle pour la téléphoniste. On s'entend assez bien pour la secrétaire. Puis il y a discussion sur la portée d'un autre sous-facteur. Les membres du comité essaient de se donner des règles d'interprétation des sous-facteurs. Le représentant de l'employeur parle des décisions du comité et rappelle les coûts rattachés à l'exercice. *Le comité est souverain.*

Il fait la lecture du sous-facteur d'évaluation latitude et autonomie. Les membres du comité cherchent à bien en comprendre la portée. La conseillère des salariés parle de l'importance de l'organisation du travail en ce qui concerne le menuisier. « Il faut voir le rôle du contremaître, des autres employés. » *Les cadres ont parfois tendance à sur évaluer le personnel de leur service.* Les membres du comité se réfèrent encore à la relativité et à la hiérarchie. La conseillère de l'employeur mentionne que lorsqu'il y a une partie du débat de fait, ça va mieux. Les membres du comité cherchent toujours à se donner des règles d'interprétation. La conseillère patronale mentionne que ce sous-facteur est venu en contre-proposition, faisant probablement référence à la négociation dans l'une des autres entreprises du même secteur pour bâtir la méthode d'évaluation. *À la pause, la partie patronale mentionne qu'il y a moins d'agressivité.* En après-midi, le représentant de l'employeur prend l'initiative, avec l'accord des membres du comité, de lire le sous-facteur efforts physiques. Le président du syndicat du personnel de soutien demande la plupart du temps des précisions de compréhension. Son implication est entière. La conseillère patronale apporte encore des précisions quant à la relativité. Elle ramène à la souveraineté du comité quant à l'interprétation de gestes répétés (éléments du sous-facteur). *L'employeur semble chercher à imposer son point de vue.* Le président du syndicat du personnel de soutien précise aussi l'importance de consulter le questionnaire. En ce qui concerne le sous-facteur sécurité d'autrui, une représentante syndicale pose une question par rapport au retrait préventif. La conseillère des salariés répond en faisant référence à des expériences ailleurs. Elle fait référence à une décision de la CES concernant une brigadière

scolaire. En ce qui concerne le sous-facteur conditions de travail, elle revient sur une entente antérieure (décision de la CES) par rapport à l'interprétation des aires ouvertes. Elle fait aussi référence à des interprétations dans d'autres secteurs, notamment celles qui ont été données dans une cause impliquant le Conseil du trésor et qui ont été reformulées dans le milieu. *Après la réunion, la conseillère patronale souligne qu'il y a de plus en plus un meilleur débat et de meilleurs arguments. Le représentant de l'employeur nous mentionne que le processus de cueillette ne se fera que sur les sous-facteurs évaluation (auto-évaluation) et il n'y a pas de processus de validation prévu avec superviseur. Il n'y aura pas de mise à jour descriptions d'emploi. La conseillère patronale discute de l'après équité, du maintien, de l'équité interne, etc.*

Lors de la rencontre du 30 avril, il y a une demande d'ajout à l'ordre du jour concernant la problématique des étudiants qui travaillent dans une catégorie particulière. Ce point a été déjà discuté. Tout d'abord, le représentant de l'employeur fait le résumé du processus de cueillette. Le président du syndicat du personnel de soutien mentionne qu'il reste un groupe au plan de la cueillette. Dans le tableau du bilan de la cueillette présenté par le représentant de l'employeur, il est constaté la participation très faible de deux catégories importantes. La représentante d'une de ces catégories a tenté d'impliquer son syndicat. On a rétorqué que c'est la responsabilité de l'employeur. Il n'a pas voulu s'impliquer. Les membres du comité en discutent et soulignent l'importance que la représentante fasse un rappel. Les membres du comité avancent l'hypothèse selon laquelle ils ne se sentent pas concernés. Ils précisent qu'ils n'auront pas de traitement de faveur. Les membres du comité mentionnent que pour les autres catégories, il y a une forte participation. Les membres du comité veulent être équitables, pas question de faire remplir des questionnaires aux personnes qui n'ont pas été ciblées. Les membres du comité décident d'inviter des représentants des catégories réfractaires à la séance du 8 mai et, s'ils ne viennent pas, ils envisageront d'autres solutions. Le représentant de l'employeur a transformé les questionnaires complétés en format PDF et il les transmettra aux autres membres. Les membres du comité se questionnent sur la procédure d'évaluation des emplois. La représentante de l'employeur se demande si on fera une évaluation individuelle et collective par la suite ? Le représentant de l'employeur et celui du personnel cadre et administratif sont en désaccord avec cette proposition. Après

discussion, les membres du comité s'entendent que l'évaluation des emplois repères se fera en groupe. Les membres du comité discutent du fait que certaines personnes remplissent le questionnaire non pas en fonction de l'emploi, mais plutôt de façon à manifester des inconforts personnels (par exemple, il fait trop chaud dans mon bureau). La représentante de l'employeur réitère qu'il faut absolument les descriptions de fonction. Le responsable de l'employeur les fera parvenir aux membres. Il mentionne que sa lecture des questionnaires le laisse un peu pantois. Il a fait parvenir la liste des emplois repères et, à la suite d'une question de la représentante de l'employeur, il fait part de ses critères. Les membres du comité regardent chaque emploi repère. Le représentant de l'employeur mentionne que le comité doit arriver à un consensus. Certaines modifications sont faites et les membres du comité acceptent la liste. L'évaluation des emplois repères sert, selon les membres du comité, à se donner des balises pour l'évaluation des autres catégories. Des discussions s'ensuivent sur les emplois d'étudiants. Il y a des thèses, dit le représentant des cadres et du personnel administratif, selon lesquelles ces tâches font partie d'une autre catégorie alors que d'autres disent que non. Cette catégorie est syndiquée avec le personnel de soutien. Selon l'article 8 de la LES, les étudiants sont exclus. Le représentant de l'employeur fait l'historique de cette fonction ; il y avait des descriptions de fonction en 2001. Les interrogations suivantes ressortent des discussions : « Quel sera la prédominance de ces fonctions ? Comment allons-nous les dénombrer ? » Le représentant des cadres mentionne que l'on doit les écarter compte tenu de l'article 8. Une représentante syndicale propose de voir ce qui se fait ailleurs. Le président du syndicat se demande de quelle manière ces descriptions seraient incluses, ces personnes sont embauchées sur une courte période, en s'interrogeant sur l'iniquité potentielle de l'exclusion. Il mentionne que l'on doit en discuter en comité au cas où la question lui serait posée. Les membres du comité proposent d'y revenir à la prochaine rencontre. Le président du syndicat mentionne qu'il arrivera avec une réponse concernant ces emplois. Enfin, le représentant de l'employeur souligne que rien n'est sorti de l'affichage : aucun commentaire ni question des salariés. *Lassitude générale des membres constatée.*

À la rencontre du 14 mai 2008, le procès-verbal de la rencontre du 12 mars fut accepté et signé. Le représentant de l'employeur distribue les descriptions d'emploi à l'exception de

deux emplois où les membres du comité se fieront au descriptif contenu dans les conventions collectives. Au plan du bilan de la cueillette, 127 questionnaires ont été remplis. Les membres du comité discutent d'une catégorie d'emploi qui n'a pas répondu à la seconde invitation du 8 mai. L'exécutif syndical n'a pas voulu faire de démarches pour solliciter les candidats. Les membres du comité mentionnent qu'ils vont se débrouiller. Le représentant des cadres et du personnel administratif précise la souveraineté du comité. « Nous avons fait le nécessaire, il n'y a pas de collaboration du syndicat, pas de réponses à la nouvelle demande, alors nous avons fait ce que nous avions à faire, alors on procède. » Le représentant de l'employeur ajoute que les efforts ont été faits. En ce qui concerne les deux catégories problématiques discutées lors des deux dernières réunions, le représentant de l'employeur rappelle la difficulté d'identifier les titulaires. Le retour sur les listes de paye doit se faire manuellement. Il mentionne que, du côté de l'employeur, on n'a pas l'intention de faire cette recherche. *Des discussions assez houleuses s'ensuivent au plan de la prédominance, le fait que ces personnes accomplissent des tâches assumées par d'autres groupes, on évalue le titre ou les tâches, etc. Les positions se campent entre les représentants de l'employeur et ceux des syndicats. Le président du personnel de soutien réitère que cette fonction fait partie de son unité d'accréditation et que le taux reçu ne correspond pas aux exigences scolaires, à la responsabilité, etc. Même les exigences sont ridicules, dit-ils, un secondaire 3 pour effectuer ces tâches. Pour lui ce n'est pas équitable.* La représentante de l'employeur ramène à l'objet de la LES. Ce ne sont que les catégories féminines qui auront des ajustements. Le responsable de l'employeur mentionne l'importance d'identifier ces personnes s'il y a des correctifs à donner. Une représentante syndicale souligne que c'est probablement une catégorie féminine. La représentante de l'employeur souligne par deux fois que cette affirmation est une hypothèse. Les membres du comité décident d'attendre la décision à venir de la CES concernant l'exclusion de l'exercice de tous les étudiants, *non sans mécontentement du président du personnel de soutien, pour soustraire de l'exercice, le cas échéant, les étudiants.* Par ailleurs, en ce qui concerne l'évaluation des emplois repères, le représentant de l'employeur présente une grille de justification et rappelle l'importance de conserver les écrits. Le président du personnel de soutien mentionne que les décisions du comité sont sans appel, donc pas besoin de se justifier. Le représentant de l'employeur précise que s'il y a une plainte de la

CES et/ou demande de commentaires de la part des employés, il doit y avoir des justifications. Ceci étant, les représentants de l'employeur suggèrent pour commencer l'évaluation de prendre un emploi repère par catégorie, ce qui fait 5 emplois au lieu de 35. La demande est acceptée par les autres membres. Le président du personnel de soutien demande si l'on procède sous-facteur par sous-facteur ou emploi par emploi. On propose pour des raisons pratiques, « pas de brassage de papier », de procéder emploi par emploi. Pour la plupart des sous-facteurs, les membres du comité se réfèrent aux questionnaires remplis par les employés. Les cotes données sont quasi-unanimes. Pour certains sous-facteurs, les membres s'entendent pour y revenir plus tard ; alors on met une cote jaune. Une représentante syndicale revient sur le vrai sens de la justification. On devrait dire pourquoi on choisit ce niveau au lieu de prendre le libellé de la méthode d'évaluation. Au plan des conditions de travail, les membres du comité se questionnent sur la portée du sous-facteur. Discussion entre le représentant de l'employeur et le président du personnel de soutien. Le premier mentionne que l'on doit tenir compte des mesures de protection individuelle alors que le second fait plutôt référence à l'environnement de travail. Y a-t-il par exemple du bruit dépassant 85 dB, eu égard aux équipements de protection ? Le président du personnel de soutien mentionne qu'il va devoir recevoir des précisions sur ce sous-facteur. Une représentante syndicale demande si cette norme de 85 dB est celle de la SST. Cela donnerait des précisions sur la manière d'interpréter la méthode. Le représentant de l'employeur mentionne ne pas le savoir. Un peu de découragement à la fin. Les membres du comité se disent qu'avec l'habitude, ça va aller mieux. Ils réitèrent la règle discutée à la dernière rencontre à savoir l'importance d'évaluer individuellement les emplois avant de le faire en comité. *Le représentant de l'employeur mentionne après la réunion qu'il connaît très bien les descriptions d'emploi.*

Lors de la rencontre du 21 mai, les membres du comité amorcent l'évaluation des emplois repères. Le représentant de l'employeur revient sur l'importance des justifications, notamment pour le suivi et les plaintes potentielles. La représentante de l'employeur se propose de saisir les justifications. Le représentant des cadres et du personnel administratif souligne l'importance que les justifications proviennent de l'emploi et non de la méthode d'évaluation. Les membres du comité débutent avec l'évaluation de l'emploi de commis de

bureau. Le président du personnel de soutien demande de voir les questionnaires. Il souligne que des tâches sont effectuées par la commis qu'elle ne devrait pas nécessairement faire. Il fait aussi référence à une forme de relativité de cet emploi et celui de la secrétaire. Les membres du comité suggèrent de comparer éventuellement les deux emplois. En ce qui concerne le sous-facteur coordination et dextérité, le représentant de l'employeur se réfère à la procédure d'embauche et notamment la rapidité manuelle. Une représentante syndicale précise la difficile objectivité lorsque l'on connaît la personne. Sa connaissance personnelle de l'emploi lui fait cependant prendre davantage de place dans la discussion. Il y a confrontation des points de vue. Les membres du comité évoquent des incompréhensions par rapport aux exemples donnés par les employés dans les questionnaires. Le représentant de l'employeur parle de l'organisation du travail par rapport notamment à la possibilité de se référer, en cas de problème, à un autre emploi. Les membres du comité relativisent quelquefois les commentaires des employés. Dans l'évaluation du technicien en informatique, le représentant de l'employeur se réfère à l'analyste en informatique comme balise comparative.

Pour la rencontre du 18 juin, les membres du comité changent de place. Nous n'avons plus le traditionnel arrangement selon lequel chaque partie est de chaque côté de la table. Le représentant de l'employeur amorce comme toujours la réunion. L'ambiance est détendue. Selon l'habitude, les membres du comité regardent les questionnaires des personnes salariées, l'un à la suite de l'autre, pour se faire une idée sur la cote à donner à chacun des sous-facteurs. Il y a quelquefois consultation des descriptions d'emploi. *On assiste à une certaine connivence entre le représentant des cadres et le président du personnel de soutien qui apparaît particulièrement saillante aujourd'hui.* Le président du personnel de soutien, à la lecture du questionnaire, souligne qu'une des tâches mentionnées relève d'un autre emploi. Dans l'évaluation, les arguments fusent de part et d'autre pour en arriver quelques fois à un compromis et d'autres fois à une unanimité. Des discussions se font sur l'importance de l'emploi dans l'organisation. Les membres du comité discutent de la notion de relativité, de comparaison, du rangement éventuel emploi par emploi. Le représentant de l'employeur compare l'emploi de coordonnateur aux communications à celui de directeur des communications. Un rythme d'évaluation semble se prendre. Les argumentations

reprennent de part et d'autre. Les membres du comité discutent du sens donné à la méthode d'évaluation, aux règles d'interprétation sur lesquelles ils s'étaient entendus. *À la pause, le représentant de l'employeur m'entretient d'une rencontre qu'il a eue avec les personnes en ressources humaines des entreprises du même secteur.* Par ailleurs, nous percevons qu'une des descriptions utilisées est issue d'une offre d'emploi formelle. Les membres du comité décident d'évaluer deux emplois de cadre ensemble, ce qui permet de les comparer et ainsi de relever les convergences et les différences, ce qui facilite l'évaluation. Les membres du comité précisent que l'un des emplois est un poste à grand rayonnement pour l'organisation. La représentante de l'employeur avait amené un document de référence qui permettait de connaître le nombre d'employés supervisés. Le représentant des cadres et du personnel administratif prend davantage la parole pour l'évaluation des emplois cadres et les représentants syndicaux un peu moins.

À la séance du 10 septembre 2008, le représentant de l'employeur veut s'assurer que les procès-verbaux soient acceptés et signés. Même si les membres du comité avaient décidé de ne pas faire de procès-verbal pour les rencontres d'évaluation des emplois repères, il mentionne au comité qu'il en a fait pour assurer un meilleur suivi, dit-il, et se propose de les faire par la suite. Il en montre un exemple à l'écran et les membres du comité acceptent. Par ailleurs, sous forme de tableau récapitulatif à l'écran, le responsable de l'employeur situe les membres du comité sur les cotes déjà données pour les emplois repères et sur ce qui s'en vient. La même règle est suivie : on regarde les questionnaires et la méthode d'évaluation à l'écran, parfois la description, puis on discute, argumente et on s'entend par consensus ou à l'unanimité. C'est toujours la représentante de l'employeur qui note les justifications. Le représentant de l'employeur discute du travail ultérieur de relativité entre emplois repères. Il réitère que les emplois repères sont des emplois représentatifs choisis par catégorie professionnelle. Il propose d'en identifier d'autres en suivant la même règle et en évitant de choisir ceux qui sont représentés autour de la table. Les membres du comité rappellent la règle selon laquelle on évalue l'emploi et non le titulaire. Lors de la discussion du sous-facteur expérience, les membres du comité se réfèrent beaucoup à l'expérience demandée à l'embauche. Pour un emploi de métier, il semble exister un conflit quant au calcul de l'expérience. Le représentant de l'employeur et le président du personnel de

soutien s'entendent pour reporter l'évaluation de l'expérience. Il y a, pour certains sous-facteurs, comparaison d'un emploi repère à l'autre. Les membres du comité relativisent les niveaux associés à des sous-facteurs en comparant certains emplois qui sont susceptibles d'avoir la même cote pour le sous-facteur comparé. Cela se fait de plus en plus. Le président du personnel de soutien est davantage interpellé, car c'est un emploi de métier. Dans le sous-facteur effort physique, les membres du comité vont au-delà de l'autoévaluation ou des commentaires du titulaire. Les membres du comité mandatent le président du personnel de soutien pour faire une vérification au plan des conditions de travail. La représentante de l'employeur mentionne ceci : « Ce qui se dit ici, reste ici. »

Pour la rencontre du 17 septembre, les procès-verbaux des rencontres du 30 avril, du 14, 31 mai, du 18 juin et du 10 septembre sont acceptés. Selon le représentant de l'employeur, « Rome ne s'est pas construit en une journée. » pour dire que ça avance tranquillement. Le président du personnel de soutien parle du dossier de la négociation lorsqu'il consulte son agenda. Le représentant des cadres et du personnel administratif se dit fervent défenseur de la communication au lieu de la confrontation. Le représentant de l'employeur lance les travaux en mentionnant être rendu à l'emploi de technicien en administration. Tel que déjà évoqué, la lecture est supposée faite. La représentante de l'employeur mentionne qu'elle va parler le moins possible puisqu'elle se sent concernée, elle est gestionnaire de ce secteur. Elle mentionne que c'est un emploi avec une classe 1 et une classe 2. Certains membres ont en tête d'autres emplois de même niveau, tel le commis de bibliothèque, à titre comparatif, pour évaluer. Les membres du comité se réfèrent au test de vitesse à l'embauche. Ils se retournent aussi vers l'interprétation de la méthode et la formation reçue. Le représentant de l'employeur explique une règle à l'effet que, jadis, on a pris la décision d'inclure une tâche dans toutes les descriptions de technicien et de professionnel qui fait référence à la coordination de personnes. C'est une guerre ancienne selon lui. Selon la représentante de l'employeur, si l'emploi était de classe 1, il y aurait effectivement de la supervision. Dans l'évaluation, les membres du comité favorisent la discussion et l'échange au lieu de la précipitation. Les membres du comité sont toujours en relation avec les autres emplois pour la cote et l'interprétation de la méthode. Le représentant de l'employeur mentionne que l'on va devoir faire une révision des emplois repères afin de bien camper l'interprétation de la

méthode. Les membres du comité tentent au fur et à mesure d'établir des règles d'interprétation de certains sous-facteurs. Ils blaguent concernant les récriminations des titulaires par rapport à la température, il fait trop chaud, trop froid, l'air climatisé, etc. C'est une coutume d'évaluation de ne pas tenir compte d'éléments ambiants qui ne peuvent être contrôlés et qui ne sont pas liés avec l'emploi. *Il y a quelquefois des coalitions informelles pour l'évaluation.* Les membres du comité mentionnent qu'il serait peut être important de réviser tous les postes avec perturbations pour s'assurer d'une cohérence d'ensemble. En plus de donner quelques fois une évaluation supérieure à celle des titulaires, les membres du comité évaluent aussi quelques fois à la baisse, ce qui dénote la souveraineté du comité. Au plan du sous-facteur condition de travail, les membres du comité évoquent la cohérence dans les emplois de bureau. En ce qui concerne l'expérience, ils font référence à l'affichage. La représentante de l'employeur énonce la règle à l'effet que l'on doit mettre un 25 cents si l'on parle de la personne plutôt que de l'emploi. Les membres du comité comparent avec les autres emplois cadres. Le représentant des cadres et du personnel administratif fait part de sa connaissance de l'emploi. Les membres du comité ont plus d'expérience, vont plus vite et font davantage de relativité.

Au cours d'une entrevue téléphonique réalisé avec le président du personnel de soutien le 18 septembre, ce dernier me révèle que les négociations commenceront la prochaine semaine. Dans la convention collective, la méthode qui est incluse n'est pas la même que celle utilisée dans le programme d'équité. Il mentionne que là on fait l'équité mais qu'éventuellement on fera le maintien. Or, cela lui cause problème de ne pas avoir la même méthode, utilisée dans le programme d'équité salariale, dans la convention collective. Selon lui, le représentant de l'employeur n'en voit pas la nécessité.

En ce qui concerne la rencontre du 24 septembre où nous étions absent, nous avons pu obtenir de la part du représentant de l'employeur par entrevue téléphonique le jour suivant certains renseignements. Le comité est toujours en évaluation des emplois repères. Les membres du comité ont auparavant évalué les emplois par groupe professionnel ; maintenant ils évaluent les emplois l'un à la suite de l'autre à partir du tableau. La procédure d'évaluation est sensiblement la même ; on regarde le questionnaire, chacun y

va de ses arguments, on s'entend sur une cote et la représentante de l'employeur prend en note les justifications. Une fois l'évaluation des emplois repères complétée, les membres du comité valideront la hiérarchie des emplois repères sous-facteur par sous-facteur afin de s'assurer d'une cohérence d'évaluation. Il me parle que déjà, implicitement, cette comparaison, cette cohérence se discute de cette façon : « On a donné cette cote à l'un, on ne peut pas aller plus haut pour l'autre, etc. »

Lors d'une entrevue téléphonique avec le représentant de l'employeur réalisée le 30 octobre, ce dernier me précise qu'une négociation avec le syndicat d'une catégorie d'importance est terminée. Pour les employés de soutien, la négociation a débuté et ils sont rendus à la clarification des demandes et du calendrier. Cette question par rapport à la négociation a rendu ce dernier un peu nerveux, « ce n'est pas les mêmes dossiers, on parle de négociation collective là ». C'est probablement en référence à mes intentions de recherches, donc sensibilité. Nous lui demandons s'il y a des liens entre les dossiers. Il me dit par la force des choses «oui», car ce sont les mêmes interlocuteurs lui et le représentant des employés de soutien qui est le président du personnel de soutien. Nous lui demandons si on discute des dossiers d'équité en négociation et de négociation en équité. Il dit que l'on discute de la séparation des dossiers : « Ça c'est de l'équité et ça c'est de la négociation. » Il me mentionne, ce qui corrobore les dires du président du personnel de soutien, que dans la convention collective, il y a déjà une méthode d'évaluation pour les employés de soutien. Or, il me dit que le syndicat va probablement vouloir y inclure plutôt la méthode d'évaluation utilisée pour l'exercice en comité. « On va déjà en parler. »

À la rencontre du 19 novembre, le représentant de l'employeur commence la réunion en mentionnant qu'il reste huit emplois repères à évaluer. Nous assistons toujours à des discussions et des argumentations préalables à l'évaluation ainsi qu'au processus de comparaison des emplois repères les uns par rapport aux autres. Les membres du comité évaluent aussi en prenant en compte le positionnement hiérarchique de l'emploi. Le comité est réellement souverain sur le plan de l'évaluation. Les membres donnent une note plus élevée que celle du titulaire lorsqu'il juge que la situation le requiert et moins élevée dans d'autres circonstances. *En ce qui concerne le sous-facteur supervision, le responsable de*

l'employeur réitère que la supervision est inscrite d'office dans les descriptions d'emploi pour les technicien et les professionnels, que le titulaire le fasse ou non. On tient pour acquis que c'est dans le cadre du travail. Cette décision a été prise en 1995 lors de l'ancien exercice d'équité pour laquelle le représentant de l'employeur semble avoir une certaine amertume liée sans doute à l'obligation de refaire l'exercice. Une représentante syndicale des employés de soutien prend beaucoup plus de place aujourd'hui. C'est probablement dû à l'absence du président du personnel de soutien qui prend beaucoup de place. La représentante de l'employeur mentionne que le comité est tranquille ce matin, pas de conflit. Elle souligne que le président du personnel de soutien n'est pas présent. Lors de l'évaluation de l'emploi de technicien en informatique, les membres décident de mettre une cote élevée à l'emploi. Le représentant des cadres et du personnel administratif mentionne que peu d'emplois méritent cette évaluation compte tenu de l'évolution rapide liée à l'emploi. Il ajoute en disant que, de toute façon, « après ça, on va regarder cela en verticale, horizontale et diagonale ». Il fait une comparaison hiérarchique pour un autre sous-facteur; si le technicien informatique a 2, l'analyste devrait avoir un 3. En ce qui concerne l'effort physique, le représentant des cadres et du personnel administratif précise que ce serait moins que le technicien. « Ça se peut qu'il le fasse, mais est-ce leur job, dit la représentante ? » En ce qui concerne le sous-facteur gestion budgétaire, la représentante de l'employeur fait état de sa perception en fonction du contrôle budgétaire de son service. On ne retrouve pas ça dans la description, « est-ce vraiment son rôle ? ». En parlant au représentant de l'employeur elle dit : « Tu trouves ça le fun de regarder 2004 ? » Elle ne semble pas avoir de plaisir à faire l'exercice. Problème d'organisation du travail et répartition du travail constaté entre le bibliothécaire et le bibliothécaire coordonnateur. Les membres du comité cherchent à séparer les deux. Ils se questionnent sur leur capacité de travail pour faire une journée complète. On constate que lorsqu'un c'est un emploi dans le même secteur qu'un des représentants au comité, il fait état d'une excellente connaissance considérant son expérience avec l'emploi. C'est notamment le cas du représentant des cadres et du personnel administratif avec l'emploi de responsable d'aide psychologique où il en fait une description exhaustive à chacun des sous-facteurs. Il téléguide quasiment les cotes à la hausse. Il arrive qu'une personne minimise la portée d'un sous-facteur, car c'est son domaine. C'est le cas de la représentante de l'employeur lors du sous-facteur contrôle

budgétaire, elle travaille à la comptabilité. Les membres de comité discutent des niveaux supérieurs s'appliquant aux cadres.

À la rencontre du 3 décembre à laquelle nous n'avons pu assister, « le comité poursuit les travaux d'évaluation des catégories d'emplois repères tel que convenu. De plus, le comité commence la validation des évaluations faites, sous-facteurs par sous-facteurs », c'est-à-dire la validation horizontale et verticale pour la constance de l'évaluation sous-facteur par sous-facteur et une certaine hiérarchisation des emplois ; donc regard global et sous-facteurs par sous-facteurs. *En entrevue téléphonique avec le responsable de l'employeur, il me souligne qu'il reste un emploi repère à évaluer et c'est celui d'une des représentantes syndicales. Il est important qu'elle soit présente. Le lendemain, à la suite de mon entretien téléphonique avec le président du personnel de soutien, ce dernier me mentionne que la validation des emplois repère devrait, à son avis, sans être sûr, se faire à la prochaine rencontre du 17 décembre. À ma question sur les raisons de cette validation, il m'a répondu que c'était pour vérifier si les évaluations tenaient la route. À cette rencontre, les membres du comité ont terminé l'évaluation des emplois repères. Semblerait-il que cela s'est bien passé. À ma question s'ils vont procéder de la même façon pour les autres emplois, il m'a répondu qu'il a déjà été discuté d'évaluer individuellement et après en comité. Il pense aussi que ce sera discuté à la prochaine rencontre. Il est toujours en négociation de convention collective.*

La rencontre du 17 décembre débute avec humour. Les membres du comité badinent. Le procès-verbal de la dernière rencontre est signé et accepté. Les membres du comité s'attardent sur la validation des emplois repères, sous-facteurs par sous-facteurs. Ils regardent les cotes où il y avait incertitude. Des justifications et des arguments fusent de part et d'autre concernant la révision des évaluations. *Certaines descriptions sont des offres d'emploi.* Il y a comparaison systématique des emplois les uns par rapport aux autres et des ajustements. Il y a un code de couleur. S'il n'y a pas de changement, la cote devient blanche ; s'il y a modification, elle devient verte et l'indécision conserve le jaune. *Certains (dont le président du personnel de soutien) y vont de commentaires à l'effet que l'équité ne sera pas terminée avant 1 ½ ans. Il y a des manifestations d'impatience. Il y a une*

complicité apparente entre le président du personnel de soutien et le représentant du personnel cadre et administratif : « Je l'aime bien ta logique. » Ces derniers sont aussi vis-à-vis à la table de négociation. À la blague, le président du personnel de soutien dit, en référence à son accord avec le représentant des cadres et du personnel administratif : « On va régler des points en négociation comme cela. » Le représentant du personnel cadre et administratif mentionne que là, on commence à se mettre d'accord. Le conflit s'étirole dans le temps pour en arriver par la suite à un accord. Il y a des blagues récurrentes sur une catégorie d'emplois faisant partie du «core business». La représentante de l'employeur évoque la hiérarchie pour justifier l'évaluation. Le comité n'est pas optimiste devant la lenteur ; on va se rendre en avril pour valider les emplois repères. Lors d'une discussion à bâton rompu, avec le représentant de l'employeur, il me mentionne que comme il n'y a pas de service des relations de travail, bien qu'il soit lui-même responsable des relations de travail, le président du personnel de soutien, le représentant du personnel cadre et administratif et lui-même siègent ensemble à plusieurs comités, comme le comité de négociation.

Lors des rencontres des 14 et 28 janvier 2009 où nous étions absent, les membres du comité poursuivent la validation, sous-facteurs par sous-facteurs, des emplois repères évalués. À la rencontre du 4 février, ils ont terminé la validation. Ils conviennent d'amorcer l'évaluation de l'ensemble des catégories des emplois. Les membres s'entendent sur le fait que les représentants des employés de soutien feront l'évaluation des emplois qu'ils représentent, le représentant des cadres et du personnel administratif et professionnels la même chose, et les représentants de l'employeur évalueront tous les emplois. Les résultats seront par la suite discutés en comité.

À la rencontre des 18 et 25 février, des 18 et 25 mars, du 1^{er} avril où le représentant transmet en plus le tableau des évaluations à jour, et du 8, 15 et 22 avril, le comité poursuit les évaluations des catégories d'emplois selon la procédure qui a été convenue. Nous étions absents lors de ces rencontres.

En entrevue téléphonique de validation le 12 mai 2009 avec le représentant de l'employeur, ce dernier nous confirmait que des discussions occasionnelles avaient lieu avec la conseillère patronale. Il nous informait en plus qu'il pourrait potentiellement il y avoir validation des résultats auprès de toutes personnes qu'il jugerait utile de consulter, à la fin de l'exercice. Il nous informa aussi de la procédure suivie concernant l'évaluation des catégories. Les représentants évaluaient individuellement les emplois et proposaient les résultats au comité qui en disposait. Ainsi, il appert que le représentant du personnel cadre et administratif avait terminé seul ses évaluations, les résultats furent discutés en comité. En ce qui concerne les employés de soutien, le groupe de loin le plus nombreux, les représentants évaluèrent environ quatorze catégories et les résultats furent discutés en comité. Les autres ont été évalués en comité.

Le cas B

Nous n'avons qu'assisté qu'à deux rencontres pour ce comité. Cependant, nous avons refait l'historique de la démarche par des entrevues successives avec la conseillère syndicale et le consultant patronal. Nous présentons les réponses à ces entrevues auxquelles nous avons posé les mêmes questions avant d'aborder les deux séances d'observation. L'exercice a débuté le 12 décembre 2006. Le consultant patronal est arrivé le 16 janvier 2007, là où les travaux ont vraiment débuté. Dans cette municipalité, ce sont des programmes distincts pour les cols bleus et les cols blancs, en plus du programme général pour les autres. D'après la conseillère syndicale, les raisons qui militent en faveur d'un programme distinct sont les suivantes : 1) les relations avec les autres syndicats, 2) les futures négociations et 3) la courbe salariale qui peut être avantageuse ou non. *Il semble que les relations historiques entre les syndicats des cols bleus et celui des cols blancs ne sont pas très harmonieuses. La conseillère syndicale n'a pas participé aux discussions ni à la décision d'établir un programme distinct.* Dès la première rencontre du 16 janvier 2007, il y a eu discussion sur l'alignement du dossier et la méthode d'évaluation. Celle choisie fut la méthode d'évaluation d'une autre municipalité avec des modifications mineures. Ces dernières consistaient à soustraire des niveaux des sous-facteurs considérant qu'il y a moins de

catégories d'emplois à évaluer. Le consultant de l'employeur proposa un agenda des rencontres avec des thématiques à traiter. Lors de cette première rencontre, les membres du comité ont identifié cinq catégories d'emplois à prédominance féminine et 31 catégories à prédominance masculine, selon le document du premier affichage. Il n'y eut aucun commentaire de la part des personnes salariées lors de l'affichage. Par ailleurs, il n'y avait pas de descriptions de fonctions pour les cols bleus ; seulement de courtes descriptions dans la convention collective. Selon la conseillère syndicale, l'employeur voulait s'y limiter. Le syndicat a voulu utiliser un questionnaire d'analyse des emplois et a réussi à l'imposer. Ce dernier était basé sur la méthode d'évaluation de l'autre municipalité et comportait une partie descriptive et une partie évaluative. Cette dernière partie n'était pas une copie conforme de la grille d'évaluation ; les questions étaient surtout posées en fonctions des sous-facteurs pour faciliter l'évaluation. C'est la représentante de l'employeur et une représentante syndicale qui firent compléter les questionnaires. Les questionnaires étaient administrés par groupes occupationnels et complétés immédiatement afin d'éviter que les personnes le fassent à l'extérieur, permettant ainsi d'éviter les biais. Ils furent donc complétés et recueillis sur place. Les personnes sélectionnées le furent par suggestion du syndicat. L'exercice d'explication et de transmission du questionnaire fut fait de façon conjointe par des membres du comité. Les questionnaires furent validés par les superviseurs. Les descriptions de fonction furent élaborées par l'employeur et vérifiées en comité syndical. Une première ébauche des descriptions fut par ordre envoyée au syndicat, validée par employé, corrigée et retransmise à la direction. Ce processus a pris beaucoup de temps. Des descriptions ont été ajoutées pour bien circonscrire et séparer certaines fonctions. *Le processus de validation fut très long, souligne la conseillère syndicale, compte tenu de certains problèmes de libération des membres syndicaux occasionnés par certains cadres.* L'évaluation des emplois débuta en septembre 2007 pour se terminer en février 2008. La conseillère syndicale mentionne que, dans l'intervalle, il y a eu un changement d'effectif chez la partie syndicale, une personne ayant quitté son emploi. Il y a eu un protocole, c'est-à-dire des règles de fonctionnement proposées par le consultant de l'employeur qui précisent notamment que la règle du consensus sera utilisé lors de l'évaluation, que les membres se doivent le respect mutuel et que le quorum du comité doit être respecté. À la demande du consultant patronal, des contremaîtres des loisirs et des

travaux publics furent présents lors de l'évaluation, mais n'y participèrent pas. Ils donnèrent toutefois des informations sur la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement du secteur. Des employés sont également venus à la phase de l'évaluation pour apporter des précisions lors de l'évaluation. Le directeur des travaux publics arriva lors du portrait global. L'évaluation s'est effectivement faite par consensus du comité. La cote de la majorité fut attribuée en cas de désaccord et revue par la suite lors de l'exercice de relativité (révision verticale, horizontale et hiérarchique du classement des emplois et/ou des cotes par sous-facteur). La démarche du comité est orientée par la conseillère syndicale et le consultant patronal. En cours d'évaluation, les membres du comité font souvent appel par téléphone aux supérieurs immédiats pour valider des informations, en complément d'information, etc. La conseillère syndicale me disait avoir toujours en tête les municipalités comparables, notamment la comparaison de la hiérarchie salariale, mais avec des restrictions tenant compte du contexte particulier de la municipalité. Le consultant patronal nous soulignait qu'au moment jugé opportun, pendant les réunions du comité, les membres syndicaux et patronaux du comité ont tenu des réunions séparées afin de pouvoir revoir leur position respective et revenir avec des solutions acceptables de part et d'autre.

Lors de la rencontre du 26 février 2008 où nous étions présent, nous constatons effectivement que la conseillère et le consultant guident la procédure, mais se plient aux décisions du comité. Nous sommes à l'étape de certaines vérifications, notamment d'une description d'emploi. Les membres du comité en discutent et constatent un problème d'affectation et d'organisation du travail autour du chef technicien. Ils s'entendent sur la description malgré les erreurs. Le consultant de l'employeur suggère de revenir sur les évaluations réalisées. Le reste de la réunion portera sur le processus de révision des évaluations faites par le comité, c'est-à-dire la validation verticale (emploi par emploi) et horizontale (sous-facteur par sous-facteur) ainsi que la hiérarchie des emplois (pointage total par pointage total). Au besoin, les membres du comité reviennent à la description d'emploi. Il y a révision en comité des commentaires faits par les supérieurs immédiats et le directeur des travaux publics concernant les résultats d'évaluation du comité. La conseillère syndicale fait état de ses réserves concernant ce cadre. Selon elle, il n'est pas du comité et n'a pas vu les évaluations. Le consultant souligne qu'il est important de considérer son

point de vue. Le président du syndicat assimile son intervention à un processus individuel de comparaison. Il demande quels sont les différents arguments évoqués. Essentiellement, c'est le consultant qui mène la discussion. Le président du syndicat apporte souvent des précisions sur les emplois. Les membres du comité comparent les différents emplois l'un par rapport à l'autre en fonction du sous-facteur imputabilité afin de s'assurer de la cohérence dans l'interprétation. Après certains égarements de la part du comité, le consultant propose une méthode. « Est-ce que l'opérateur en traitement des eaux mérite un 4 ? » Les membres du comité s'entendent sur la cote. « L'électrotechnicien un 3 ? » Il demande si toutes les cotes 3 données sont correctes, c'est-à-dire si les emplois où le comité a donné un 3 le méritent. Les membres du comité regardent les cotes 2. Le consultant propose de revoir toutes les cotes par rapport au sous-facteur imputabilité. Les membres du comité s'entendent pour conserver ou relever les cotes. Le consultant ramène le fait que l'on n'évalue pas l'individu, mais son emploi. Entre les membres syndicaux, on s'interroge sur le fait que, dans la description du chef mécanicien, on ne mentionne pas qu'il fait de la mécanique. Les membres du comité s'entendent sur le fait que le titre ne correspond pas au travail réellement effectué. La conseillère syndicale évoque l'assignation de la personne à cet emploi. La conseillère syndicale et le consultant de l'employeur s'entendent sur le fait que le comité doit se limiter à la description. Les membres du comité passent par-dessus la question du chef électricien, car c'est un problème de mauvaise affectation. Ils comparent par la suite l'emploi d'arboriculteur par rapport à l'emploi d'horticulteur. Ils s'entendent relativement bien sur les cotes. Les arguments sont donnés de part et d'autre peu importe l'appartenance (syndicale ou patronale). C'est le groupe et non un individu particulier qui ramène à l'ordre. Le président du syndicat est omniprésent, notamment en informant sur le contenu des emplois, cela à cause de ses connaissances. *Hormis la conseillère syndicale, les femmes sont assez muettes dans le comité.* Le président du syndicat se préoccupe de la réaction de ses membres ; ça lui prend des arguments, il cherche toujours les justifications et les argumentations pour son assemblée syndicale. *Il semble très respecté de ses membres.* La conseillère syndicale évoque les évaluations dans d'autres municipalités. Les membres du comité regardent le sous-facteur autonomie. Le consultant se préoccupe de la relativité, notamment la comparaison cote par cote et ramène certains principes d'organisation du travail. Après 60 minutes de discussions et d'argumentations, les

membres du comité s'entendent pour augmenter la cote de l'ouvrier spécialisé. Le président du syndicat mentionne « gain patronal ». La conseillère syndicale ramène aux principes d'équité qui doit guider les discussions. Le comité discute déjà de la courbe.

Lors du dîner en sous-comité avec l'employeur, on discute d'estimation des coûts et de stratégie pour faire moins parler le président du syndicat et plus les autres membres du comité. On veut augmenter la cote de l'horticulteur, on parle de l'autorisation nécessaire du Conseil municipal et de la courbe. À cet égard, le consultant parle des préférences du SCFP. Les représentants de l'employeur font référence à un pourcentage à respecter.

Les discussions reprennent autour du sous-facteur communication. Les membres du comité s'entendent pour élever le niveau d'évaluation de certaines catégories. La conseillère syndicale se questionne par rapport à la vérification verticale et la cohérence d'ensemble. Elle se préoccupe aussi des catégories à prédominance féminine. Le consultant revient à l'arboriculteur et le reste du comité acquiesce à la modification. Le président du syndicat s'inquiète de la réponse de l'arboriculteur. Le consultant amène deux autres emplois à être évalués à la hausse pour le sous-facteur complexité. Les discussions débutent sur l'emploi d'opérateur, l'emploi du président du syndicat. *Ce dernier est en colère à propos des discussions.* La représentante de l'employeur appelle le directeur des travaux publics pour des informations. Les membres du comité s'entendent pour attendre son opinion le lendemain. *La conseillère syndicale dit au président du syndicat que l'on n'est pas dans un exercice de négociation. Voici sa réponse : « Je connais les autres jobs, je ne cherche pas à les dévaluer ou surévaluer l'opérateur, l'argument du nombre n'est pas un argument, même si l'employeur l'évoque. »* Dans un autre ordre d'idées, le consultant propose une table de pondération. La conseillère syndicale en avait déjà proposée une. Elle est relativement d'accord de façon globale. Les discussions tournent autour du fait de garder les niveaux qui n'ont pas d'emploi. Ce sera peut-être utile pour le futur ? La conseillère syndicale et le président du syndicat proposent que l'on réduise les niveaux du sous-facteur effort sensoriel. Les membres du comité acceptent de baisser à 5 niveaux et d'augmenter les niveaux du sous-facteur sécurité d'autrui. Ils regardent le rangement des emplois, c'est-à-dire la hiérarchie. Le consultant s'étonne du rangement des ouvriers spécialisés qui

couvre 4 rangs. Les membres du comité essaient de se convaincre mutuellement que c'est correct.

À la rencontre du 27 février 2008, le directeur des travaux publics est présent. Les discussions portent autour de l'opérateur. Dans l'introduction, le consultant explique la position de l'employeur. La conseillère syndicale explique la position du syndicat qui est de bien comprendre l'emploi et la position du salarié. Le directeur intervient sur l'utilisation de la machinerie et les qualifications de l'opérateur. Le président du syndicat intervient à son tour. *Des arguments fusent de part et d'autre, il y a une certaine tension entre le directeur des travaux publics, le supérieur, et le président du syndicat, l'opérateur, qui est fonctionnellement un subordonné.* Les membres du comité regardent notamment les sous-facteurs formation et expérience. Il y a un processus de validation avec le directeur des travaux publics. Les membres du comité s'entendent sur une partie des sous-facteurs et la conseillère syndicale se réfère à l'exercice d'une autre municipalité. Le directeur des travaux publics fait une comparaison avec l'électricien en ce qui concerne l'apprentissage terrain. La conseillère syndicale ramène la question de cohérence entre emplois. Il y a discussions sur la logique d'attribution de la titularisation pour l'emploi de la part de l'employeur. Les membres du comité sont en discussions par rapport à l'expérience. *Le ton monte.* La question de la création de deux catégories d'opérateurs est soulevée. On comptabilise le nombre d'opérateurs.

L'employeur se retire, nous assistons au caucus syndical. Les membres syndicaux pensent au futur plan de classification. Des arguments sont donnés par rapport aux sous-facteurs expérience et dextérité. Il y a réévaluation de la hiérarchie des emplois. Les membres reviennent à la question de scinder les opérateurs. La conseillère syndicale vérifie la position du sous-comité syndical : « On reste sur nos positions pour l'opérateur ? » La question de scinder les opérateurs, dit le président, a déjà été acceptée préalablement en assemblée syndicale pour un futur plan de classification subséquent à l'exercice d'équité salariale. La conseillère syndicale tente de dénouer l'impasse. Dans le caucus syndical, on révérifie la hiérarchie et on fait des hypothèses de classes salariales.

Le contenu du caucus patronal, où un supérieur en ressources humaines est présent, est tiré d'une entrevue téléphonique avec le consultant. Considérant que les opérateurs sont des personnes actives dans le syndicat (le président du syndicat est lui-même opérateur), l'employeur se voyait dans l'obligation de tenir compte du degré de sensibilité. La séparation en fonction distincte était en préparation pour une future négociation. Il y avait confusion dans la gestion et le directeur des travaux publics était sensible au problème. En fait, il devrait y avoir 2 ou 3 classes d'opérateurs et le président du syndicat avait raison. Pour l'employeur, pour ne pas dévier de la convention collective et avoir un grief, cela correspond-t-il à la réalité ? Pour l'employeur, il est important de valider si c'est vraiment ça dans la pratique, de l'entendre de vive voix du directeur des travaux publics. "Es-tu capable de travailler avec ça ?" Il y avait en plus une firme extérieure qui a été consultée pour valider les habiletés en fonction du véhicule conduit. Il y donc eu concordance avec le président du syndicat.

De retour en comité, le consultant mentionne qu'il y a eu validation de la hiérarchie. Il fait part des commentaires de son caucus. La conseillère syndicale fait aussi part des commentaires de son caucus. Par arrangement, on s'entend. On s'entend sur la cote de l'emploi de chasseur de goéland par argumentation. Il y a validation auprès des supérieurs par téléphone durant les séances du comité. Le directeur des travaux publics fait part de ses préoccupations budgétaires. Les discussions reviennent à la question de l'opérateur. L'employeur a vérifié les compétences nécessaires auprès d'une entreprise qui répare la machinerie. Le consultant propose de faire deux catégories d'opérateur, 1 et 2. Le président mentionne en avoir fait la demande pour le futur plan de classification. La conseillère syndicale est d'accord avec le consultant et propose une scission de l'emploi d'opérateur, car c'est plus représentatif. Les membres du comité décident de revoir le nouvel emploi selon tous les sous-facteurs et en relativité. Il y a proposition de l'employeur d'extraire un emploi (chef mécanicien). La conseillère syndicale parle de l'illégalité de soustraire un comparateur. Les membres du comité font des vérifications dans la convention collective. Le consultant revient sur les prédominances de l'horticulteur, du brigadier scolaire et de la personne affectée à l'entretien ménager. Il y a une demande du syndicat de faire une vérification stricte compte tenu des implications que peut avoir la modification des

prédominances. Nous sentons qu'il pourrait y avoir un changement de prédominance. Le consultant met un peu de pression.

En ce qui concerne la prédominance, nous avons vérifié ce qui en était par une entrevue téléphonique avec le consultant de l'employeur. Ce dernier nous manifesta les incohérences de la LES qui mentionne la non-exclusion des temporaires dans la détermination de la prédominance. De cette façon, l'emploi d'entretien ménager est devenu neutre, cela fut corroboré par la conseillère syndicale. Il faut dire que cet emploi est une porte d'entrée pour d'autres fonctions masculines. Il n'y avait par contre aucun doute pour les autres catégories. Cet exercice rassura le comité que tout était correct.

L'exercice d'équité salariale se termina le 12 mars sans que l'on ait pu assister à sa conclusion. Cependant, voici la suite de la démarche après la fin de l'exercice. Ces informations découlent d'une entrevue téléphonique avec le consultant et d'une autre entrevue face à face avec la conseillère syndicale.

Selon cette dernière, il avait effectivement été prévu dans une lettre d'entente qu'il y aurait une nouvelle structure salariale et délimitation de nouvelles classes salariales (équité interne à partir de novembre 2005) avant même de débiter l'exercice afin notamment d'intégrer les nouveaux employés à la suite de la fusion municipale. On se base cependant sur les résultats de l'exercice d'équité salariale. Durant l'exercice d'équité, on faisait des scénarios de classes (fait en notre présence). « Déjà dans l'équité, on voit les classes sans les formaliser. » Les correctifs ont été faits sans classes. Cela devait passer devant le Conseil municipal. La rétroaction de l'exercice faisait augmenter les coûts de l'exercice. En plus, cette dernière mentionnait que l'exercice d'équité a été vendu au Conseil municipal sans tenir compte de la démarche qui devait être faite pour les cols blancs.

En entrevue téléphonique, le consultant qualifia le dossier des cols bleus de très facile considérant que l'exercice allait servir par la suite à la création de classes salariales en prévision des négociations futures. Ce fut donc dans l'intérêt de tout le monde de faire l'exercice correctement. Il fut en effet prévu dans la convention collective à venir de faire

l'équité interne. Le plan d'évaluation et l'évaluation étaient donc importants pour le futur. Il a eu une recherche évidente de mieux évaluer les postes en toute équité sans, aux dires du consultant, diminuer les cotes féminines et augmenter les cotes masculines. Il affirma faire des estimations de coûts lorsque la table de pondération fut disponible. Il fut assez facile de vendre l'exercice au Conseil municipal considérant que c'était une mairesse. La ville fit cependant une provision financière minimale. Il estima le pourcentage de la masse salariale à 2 % comme les exercices ontariens. C'est ce qui fut mentionné au Conseil. Au plan des effets de l'exercice, il participa à un appel conférence surprise où le directeur des finances manifesta le fait qu'il n'avait pas prévu de telle somme. Notons que l'exercice coutera plus cher que 2 % considérant que nous sommes en 2008 et qu'il devait se terminer en 2005, donc un retard de 3 ans avec intérêts de 2005 à 2008. Ce sont les explications qui furent données au Conseil municipal pour justifier le dépassement des prévisions initiales.

En entrevue téléphonique avec la conseillère syndicale réalisée le 7 mai 2009, celle-ci nous apprenait que le 2^e affichage n'était pas encore fait, qu'ils étaient à finaliser l'écriture du projet d'affichage, et qu'évidemment, les versements n'étaient pas encore réalisés. Elle soulignait aussi que les titulaires des emplois de brigadiers scolaires s'attendaient à recevoir les mêmes montants que ceux d'une municipalité de comparaison. La conseillère nous disait que ces titulaires allaient être surpris. Cela s'expliquait tout simplement par le fait qu'ils n'avaient pas le même comparateur. Nous comprenons que ce n'est pas seulement l'employeur qui se compare, mais aussi les personnes salariées. Par ailleurs, elle nous expliquait qu'avant la fusion municipale, les cols bleus étaient représentés par un autre syndicat, la FISA. C'est donc dire que 50 % des effectifs provenaient de la FISA, le SCFP gagna de justesse lors de la fusion, et que l'exécutif syndical était du SCFP. Elle nous apprenait aussi que le président siégeait à la table de négociation.

Le cas C

Lors de la rencontre du 3 juin 2008 où nous commençons notre présence au comité (à moins d'indication contraire, nous sommes présent), le représentant de l'employeur en relation de travail (RT) commence la rencontre en discutant des montants rétroactifs qui ont été versés. Il s'interroge sur la compréhension des employés à l'égard de ces versements. L'ambiance est cordiale, ces personnes travaillent ensemble depuis longtemps. *Une des représentantes d'un ancien organisme est à son premier comité en remplacement d'une autre qui n'a plus voulu y être. On la sent nerveuse à la suite de la pression qu'elle semble avoir (sûrement les contestations passées). On précise que c'est davantage un comité de maintien.* La rencontre débute lorsque le représentant de l'employeur en rémunération (REM) fait état de sa démarche d'élaboration des descriptions génériques. Il a trouvé une série de dénominateurs ou de caractéristiques communes, dans les descriptions spécifiques, celles qui ont plus ou moins la même valeur. L'emploi d'agent de courrier est inclus dans cette description générique. La conseillère syndicale demande plus de temps pour regarder ces deux "dernières" descriptions, car elle les connaît peu. Les membres du comité regardent les différentes descriptions spécifiques d'agent de bureau (agent de bureau de l'information financière, de recherche statistique, d'inspection, commis-comptable et traitement des pièces comptables) pour en vérifier l'appariement avec la description générique. Les discussions tournent autour de l'agent du bureau courrier. Une partie de ses tâches sont au courrier et l'autre à l'entretien et à la maintenance. Il surveille même les travaux des entrepreneurs. La conseillère syndicale demande une vérification de cet emploi, car elle s'interroge sur son intégration à la description générique. À sa demande, une représentante fera la vérification. À noter que le portrait des emplois est pris au 1^{er} février 2004, année de création de l'organisme.

Au retour du dîner, le représentant de l'employeur en REM souligne après vérification que l'emploi de commis-comptable qui était litigieux était vacant au 1^{er} février 2004. Il mentionne que le comité va devoir s'entendre sur ce qu'on va faire avec les postes vacants. Les évalue-t-on ou non ? En ce qui concerne l'agent de secrétariat, le représentant de

l'employeur en REM explique sa démarche. Deux groupes se démarquent sur le plan du pointage. L'un des deux avait un rôle d'agent de secrétariat avec un rôle spécialisé d'agent de bureau. Il nomma sa description générique agent de secrétariat spécialisé. Cette description n'est évidemment pas basée sur une description d'emploi unique, mais bien sur une série de descriptions. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que, dans certaines descriptions, certaines tâches pourraient ressortir et être supérieures, faisant notamment état de l'utilisation de l'anglais. Le comité se questionnait d'ailleurs par rapport au sous-facteur connaissance linguistique. Ce n'est pas vrai que l'anglais est une exigence pour tous. Le représentant de l'employeur en RT précise qu'aujourd'hui l'anglais est une exigence requise. Mais la question qui demeure est de savoir à quel niveau. Le représentant de l'employeur en REM mentionne qu'il utilisait une règle de majeur et de mineur pour les descriptions génériques, ce qui donne l'emploi d'agent de secrétariat général et celui d'agent de secrétariat spécialisé. Il fait la lecture de cette dernière description. L'ambiance est cordiale. La conseillère syndicale mentionne que la description générique discutée va demander réflexion. Le représentant de l'employeur en REM fait la lecture de la description d'agent de secrétariat général. Les représentants de l'employeur proposent de donner au syndicat les descriptions d'emploi pour en vérifier la concordance avec la réalité. La conseillère syndicale offre de regarder en comité les distinctions entre les deux descriptions génériques. On discute de la connaissance de l'anglais. Une représentante syndicale souligne que l'anglais demeure litigieux. L'autre représentante syndicale dit que c'est souvent celle qui parle le mieux anglais qui prend les appels. Le représentant de l'employeur en RT ne trouve pas cette situation normale. Les fonctions doivent être mieux réparties. Il dit qu'il ne doit pas y avoir une différence entre dotation et évaluation. Le conseiller syndical en négociation lie l'évaluation et la négociation. Il veut connaître l'ampleur de l'exigence de la connaissance de l'anglais, car il pensait à la négociation d'une prime au bilinguisme. C'est une évaluation ou ce sera négocié. Le ton s'anime. La conseillère syndicale veut travailler le mardi en sous-comité. Le représentant de l'employeur en REM mentionne qu'il faut se donner un contenu de référence pour évaluer. La conseillère syndicale ajoute que ce contenu doit coller à la réalité. Il ne faudrait pas deux descriptions qui soient contestables par les salariés. Le représentant de l'employeur en RT mentionne qu'il faut que les personnes soient à l'aise avec les descriptions. Le titre d'agent

de bureau était plus simple. Cependant, loin de là l'idée du comité d'avoir plusieurs descriptions. En cela, il reçoit un appui net de la conseillère syndicale.

En entrevue le 8 juillet avec le représentant de l'employeur en REM, nous voulions être au fait des discussions qui ont eut lieu le 4 juin, rencontre à laquelle nous n'avons pu assister. La partie syndicale, profitant des vacances de la conseillère syndicale, procéda à une cueillette d'information auprès des titulaires pour faire une mise à jour des descriptions d'emploi d'un des anciens organismes pour la période de 2001 à 2004. Rappelons que l'entreprise est responsable du maintien de l'équité salariale de ces anciens organismes. La rencontre a permis au comité de s'entendre sur la procédure. C'est le syndicat qui mena l'opération et l'employeur a fourni les anciennes et les nouvelles descriptions de fonctions. On envoya un mémo à chacune des personnes visées encore en emploi aujourd'hui et leur fit parvenir les descriptions pour une mise à jour. Le retour de l'information servit de matériel pour la rencontre du comité, c'est-à-dire la matière première pour définir les catégories d'emplois et les prédominances, et les évaluer. L'objectif est d'être à jour avec l'autre ancien organisme; exercice complété antérieurement. On fait l'exercice de mise à jour avant de faire les descriptions génériques. La partie syndicale était mal à l'aise et préférait faire l'exercice avant de rédiger les descriptions génériques (celles qui serviront à l'uniformisation de la structure salariale). Le but de l'exercice est de déterminer les catégories d'emplois féminines et masculines. En fait, ramener les anciens organismes au même niveau en faisant la méthodologie d'établissement de l'équité salariale. Il y a réajustement possible avec rétro salariale au 1^{er} février 2004. Les descriptions génériques serviront par la suite au maintien de l'équité, du 1^{er} février à aujourd'hui. Il est donc possible qu'un titulaire ait deux ajustements : un pour la rétroactivité due au 1^{er} février 2004 et un pour le générique, l'exercice du 1^{er} février 2004 à aujourd'hui. Il y a eu évolution de l'entreprise et une centaine de postes furent créés depuis le 1^{er} février 2004. Il devra y avoir vérification pour voir si ces nouveaux postes seront intégrés ou non dans les descriptions génériques. Le représentant de l'employeur en REM nous informa que le cahier de demandes syndicales avait été déposé pour la négociation. Évidemment, la dimension salariale est liée à l'exercice d'équité salariale. Il s'est interrogé sur la façon de procéder : présenter la convention collective avec les articles amendés. Il trouvait la façon de procéder assez traditionnelle et conservatrice. Les négociations sont, semblerait-il,

enclenchées. Cependant, la fin de la négociation n'aura pas lieu avant la fin de l'exercice de maintien de l'équité. D'où l'intérêt des parties à l'effet que ça aille rondement. Il est d'avis que, rendu à la fin de l'exercice, ça va se transformer en négociation. Tant que l'exercice n'est pas rendu à l'évaluation des emplois, le travail demeure relativement technique. Selon lui, tout le monde a certaines préoccupations et attentes. Il mentionne que l'employeur n'a pas de contraintes financières. Son objectif, c'est d'être équitable et de faciliter la gestion de la rémunération. Sa préoccupation, c'est un juste équilibre. Il y a beaucoup d'enjeux pas nécessairement affirmés. Les titulaires ont eu une rétroactivité et il estime que l'appétit vient en mangeant.

À la rencontre du 8 juillet, il y a séparation des parties à la table. Le représentant de l'employeur en RT discute des différents problèmes de compréhension soulevés par le versement des rétroactions et le comportement inadéquat de certains gestionnaires à cet égard. Une représentante syndicale passe en revue les résultats de l'exercice de cueillette en mentionnant notamment que l'opération s'est bien déroulée. *Le représentant de l'employeur en RT parle du «coulage» sur la façon d'augmenter la description dans un sens favorable à la méthode d'évaluation qui serait fait par des personnes ayant participé à des comités. Il demande à la représentante de se garder une petite «gêne» sur les mots utilisés dans la description et qu'ils seraient payants en termes d'évaluation.* Les membres du comité discutent de l'expérience antérieure avec l'ancien syndicat où il n'y avait pas de distinction entre poste et emploi. Ils discutent de l'évolution possible d'un emploi (transfert de tâche ou combler un vide). À ce propos, le représentant de l'employeur en RT parle de l'importance de faire confirmer cela par le supérieur et le salarié. Des discussions s'ensuivent sur les règles que les membres du comité se donnent pour prendre en compte les commentaires. La question est de savoir si, entre la fin novembre 2001 et le 1^{er} février 2004, il y a eu des changements. Le travail consiste à vérifier s'il y a changement dans la nature de l'emploi à partir des mises à jour faites par les titulaires sur les descriptions d'emploi. On doit ramener tous les anciens organismes au 1^{er} février 2004. La question consiste à vérifier s'il y a des tâches nouvelles. Lorsqu'il y a nouvelle tâche, les membres du comité procéderont à la réévaluation de l'emploi. Pour l'agent de surveillance et de contrôle de déclaration, le représentant de l'employeur en REM mentionne qu'il y a trois

types de fonction dans ce groupe. Ces emplois ont été associés à la surveillance et au contrôle même s'ils n'y correspondent pas. L'autre représentant de l'employeur mentionne que ça va peut-être prendre une nouvelle description. Le comité regarde l'historique pour voir les raisons de l'association avec agent de surveillance et contrôle de déclaration. Il y aura donc vérification à faire de part et d'autre. Le responsable de l'employeur en REM mentionne qu'il va faire une description générique pour le maintien de l'équité salariale.

En après-midi, des lectures sont faites et des commentaires sont portés sur les commentaires des titulaires. Il est notamment remarqué la connaissance de l'anglais. Le représentant de l'employeur en REM interroge une représentante syndicale sur cette question étant donné qu'elle-même est titulaire de l'emploi analysé. La conseillère syndicale propose de réviser l'évaluation. Il y a discussion sur l'évolution de l'emploi compte tenu du changement dans le système informatique qui fut ponctuel. Dans ce groupe, selon le représentant de l'employeur en RT, la majorité des titulaires ont été aspirés vers le haut. Blague par rapport aux demandes syndicales qui visent toujours plus haut. Ce dernier veut éviter les hors-échelles. Les membres du comité s'entendent que certains problèmes se discuteront à une autre table : la table de négociation afin de corriger des erreurs du passé. Pour un autre emploi, les membres du comité font une vérification par téléphone en main libre auprès du titulaire. Le comité s'entend pour refaire le travail d'évaluation. On discute de la décision de scinder ou non la description. En ce qui concerne le dernier emploi du groupe, conformité et application, on constate que c'est beaucoup de la vérification de document, le *core business* de l'organisation. Le représentant de l'employeur mentionne que l'on doit faire des vérifications, étant donné qu'il y a des tâches de professionnel. C'est un emploi qui peut basculer comme professionnel. *Cela indispose le représentant de l'employeur en RT de voir qu'il semble y avoir des tâches professionnelles.* Une validation est requise avec le gestionnaire considérant qu'un des titulaires a ajouté des fonctions d'analyse.

Durant la pause, le représentant de l'employeur en REM pose une question à la conseillère syndicale : «Est-ce que le maintien se fait souvent en comité conjoint ?» Elle fait référence à trois autres organisations où ce fut le cas. Par ailleurs, après vérification auprès d'un

membre du syndicat, il appert que le titulaire fait un travail de professionnel. Les membres du comité font un résumé des emplois à réévaluer et discutent des validations nécessaires et préalables auprès des supérieurs des titulaires qui ont fait des commentaires. Le comité poursuit ses travaux en regardant d'autres descriptions d'emplois afin de vérifier la pertinence de prendre en considération d'autres tâches, ce qui implique une réévaluation. On regroupe aussi dans une même catégorie des emplois avec des pointages très rapprochés. On précise en comité la nécessité de savoir qui fait quoi, considérant les commentaires des titulaires qui, à certaines occasions, décrivent des tâches de professionnel. *À noter que l'enjeu de la professionnalisation n'est pas seulement un enjeu pour l'employeur, mais aussi pour le SCFP qui pourrait perdre des membres. Selon la conseillère syndicale : « On est dans la merde. » De plus, considérant que dans un des organismes les employés n'étaient pas syndiqués, des agents faisaient des tâches de professionnels. Arrivés dans le syndicat, ils ont diminué de statut.* Enfin, dans un emploi spécifique, le titulaire remet des éléments qui ont déjà fait l'objet d'une contestation en 2001. D'après le représentant de l'employeur en REM, le comité n'a pas à revenir sur l'exercice. La conseillère syndicale se demande s'il n'y a pas possibilité, à partir de 2004, de regrouper cette description avec d'autres pour en faire une description générique. Le représentant de l'employeur en RT souligne que cela mérite réflexion.

À la rencontre du 9 juillet, les membres du comité s'entendent sur la distinction conceptuelle entre un poste et un emploi afin de faciliter la gestion de la rémunération. On discute de l'exemple de technicien en administration et des différences entre les différents postes : technicien en ressources humaines, en comptabilité, etc. On discute également qu'entre les deux anciens organismes, il n'y a pas de possibilité de regroupement en catégories, considérant que le taux maximum de l'échelle n'est pas le même. Le représentant de l'employeur en RT spécifie plus loin que l'exercice d'équité salariale permet de revoir et de savoir réellement qui fait quoi en réaménageant la structure. On discute des commentaires d'une titulaire. On devra statuer sur le contenu de l'emploi avec le supérieur et même le supérieur du supérieur. Le comité s'entend sur l'importance de savoir ce que la personne fait exactement. Selon le représentant de l'employeur en RT, les tâches décrites ne sont pas celles d'agent de secrétariat, mais de tâches de niveau supérieur.

On passe à un autre titulaire. Le représentant de l'employeur en REM souligne que c'est plutôt un emploi d'agent de secrétariat général qu'un agent spécialisé. La conseillère syndicale est d'accord. On parle de classement «moquette». Pour un autre emploi, le responsable de l'employeur en RT mentionne que l'organisation a bâti un emploi sur mesure compte tenu des forces du titulaire en informatique. Une représentante syndicale souligne d'ailleurs les capacités de la titulaire en informatique. Puis il y a discussion du sous-facteur effort physique concernant le fait de soulever des boîtes. Le prochain titulaire vient du service de la traduction. Selon le représentant de l'employeur en RT, ce service a tendance à surévaluer son importance et à se donner du pouvoir. Il faut donc porter une attention particulière à la lecture des tâches. On discute des cas de personnes ayant des qualifications supérieures au poste occupé. La conseillère syndicale propose la formule suivante : «Si la personne quitte, les qualifications demandées ou les exigences requises pour l'emploi demeureront-elles les mêmes ? L'emploi en main libre a-t-il évolué ?» On discute d'un cas spécifique de gestion d'un titulaire par rapport à son déplacement d'un emploi à l'autre. Il y a eu une décision de l'employeur d'arrêter l'ajustement parce que le titulaire n'a pas d'emploi officiel. Le comité s'entend sur le fait que ce cas sera traité sur le plan du maintien, car la LES, rappelle le représentant de l'employeur en RT, interdit de baisser les salaires. Il demande à une représentante syndicale de régler ce cas au plan du comité de relation de travail. *À noter que les deux représentants de l'employeur travaillent sur la démarche des cadres.* Le représentant de l'employeur en RT discute du versement des ajustements et consulte la partie syndicale. Les discussions se poursuivent sur la préparation de l'évaluation des emplois des deux anciens organismes. Le représentant de l'employeur en RT demande à la conseillère syndicale de former les représentants syndicaux sur la méthode d'évaluation. On s'entend pour reprendre à 14 h.

En discussion le midi avec la conseillère syndicale, nous apprenons que la méthode d'évaluation qui sera utilisée, on se rappelle, sera celle qui a été validée et finalisée en conciliation avec la CES. Donc c'est la méthode qui découle de l'ancien comité. L'ancien syndicat, tel que mentionné, avait une approche davantage centrée sur le poste plutôt que sur l'emploi. Les obligations de maintien pour l'organisme se font à partir du 1^{er} février 2004. Cependant, le maintien est à finaliser pour les emplois des anciens organismes ; le

comité termine les travaux par rapport à l'un des anciens organismes. Par la suite, il y aura le maintien général avec la méthode validée par la CES et uniformisation de la structure salariale qui est préalable à la négociation en utilisant des descriptions génériques. En sous-comité syndical, la conseillère explique que l'interprétation de la méthode doit se faire en cohérence avec ce qui a été fait avant parce que l'organisme est en maintien. Elle explique la portée des sous-facteurs en référence aux emplois déjà évalués (tableau d'évaluation fourni par l'employeur). Elle souligne que chaque membre du comité a droit de parole en expliquant pourquoi. On vise le consensus et, le cas échéant, on tente de se rallier. À la limite on laisse l'évaluation en rouge. Les «probablement» sont à proscrire, car il est important de documenter les raisons. Le cas échéant, on téléphone au titulaire pour des explications supplémentaires. Elle souligne que l'objectif est d'arriver au même résultat en comité. Il n'est pas censé, comme en négociation, y avoir des interprétations syndicales et des interprétations patronales, à moins que, conjointement, le comité décide d'une autre interprétation. Le maintien vise une structure unique et préalable à la négociation. L'uniformisation, selon une représentante syndicale, fait d'ailleurs partie de la planification stratégique de l'organisme. C'est administrativement nécessaire selon la conseillère syndicale. Elle précise que l'on évalue l'emploi et non la personne. À la suite d'une question d'une représentante syndicale, il y aura une vérification à faire auprès de la CES concernant les étudiants qui travaillent l'été et continuent après les vacances, parce qu'il semble que ces personnes n'ont pas eu les ajustements. La conseillère conclut de ne pas se coller à la description par rapport au sous-facteur formation. Il faut y aller avec la nature de l'emploi, considérant que l'on travaillait avec de vieilles appellations.

De retour en comité, on projette l'évaluation d'un emploi d'un ancien organisme de façon à se familiariser avec la méthode. L'objectif de ne pas avoir de cercle rouge est réitéré. Lors des discussions, la représentante syndicale de cet ancien organisme répond aux questions. Les membres du comité se familiarisent avec l'emploi en discutant de son contenu. À noter que ce sera la règle qui sera suivie tout au long du processus d'évaluation. Il y a discussion ouverte du contexte et du contenu de l'emploi. Un des membres fait la lecture du sous-facteur (lecture pas toujours faite de façon assidue). Par la suite, il y a discussion à partir

des sous-facteurs et des questions des membres auprès de l'un ou l'autre des représentants syndicaux des anciens organismes ; l'un des membres propose une cote qui est discutée, puis comparée avec les évaluations passées pour la cohérence dans l'interprétation de la méthode d'évaluation et, le cas échéant, la cote est modifiée suite aux arguments apportés. L'employeur va vérifier si, dans la procédure de sélection, un test d'anglais est demandé. Cela permettra de cerner la valeur réelle de cette exigence. L'anglais ou plutôt le bilinguisme, en termes d'exigence pour l'emploi ? Par ailleurs, le représentant de l'employeur en REM précise que l'on doit garder des traces, des notes justificatives, pour y revenir le cas échéant. Elles sont souvent écrites en commun. Le représentant de l'employeur en RT souligne à une représentante syndicale le processus de comparaison horizontale des emplois l'un par rapport à l'autre. La relativité, comme règle, est ouvertement annoncée. À maintes occasions, le comité contacte les supérieurs afin d'obtenir les précisions nécessaires pour l'évaluation. Dans l'emploi en évaluation, le gestionnaire est venu répondre aux questions. En ce qui concerne le sous-facteur condition de travail, c'est le représentant de l'employeur en RT, par habitude, qui passe en revue les différentes dimensions.

Lors de la journée du 10 juillet, le représentant de l'employeur en REM précise que le travail fait la veille permet à la nouvelle représentante syndicale de se familiariser avec la méthode d'évaluation. Les membres du comité choisissent le poste de technicien en droit d'un ancien organisme et vérifient s'il n'y a pas d'emploi comparable dans l'autre ancien organisme. Rappelons que ces emplois ne peuvent former une seule et même catégorie puisqu'ils n'ont pas le même taux de salaire. Notons aussi que les commentaires des titulaires sur les descriptions sont complétés et/ou validés par ceux des gestionnaires. Les titulaires dont il est question et qui se sont concertés dans leurs commentaires, sont passés de professionnels non syndiqués, dans une des anciennes constituantes, à des techniciens juridiques avec des augmentations substantielles de salaire. C'est un exemple de frustration, disent les membres du comité, liée au prestige du titre. L'ambiance est détendue, des blagues fusent de part et d'autres. Les membres du comité poursuivent l'évaluation sous-facteur par sous-facteur, l'un et l'autre y vont d'arguments. La partie patronale décide pour cet emploi qu'une vérification auprès du gestionnaire s'avère nécessaire. *Le conseiller*

syndical négociateur s'affirme de plus en plus. Voici ses commentaires : « Il faut finir si on veut négocier. » Trois conventions s'appliquent présentement et on veut les fondre en une seule, on se l'est fait dire. » Les membres du comité s'appuient sur des évaluations antérieures avec cette méthode en donnant des exemples associés à tel ou tel niveau. En ce qui concerne notamment le sous-facteur expérience, le comité fait référence à l'expérience acquise dans un autre emploi comme préalable à l'emploi évalué. Le représentant de l'employeur en RT ramène le fait que l'on doit impérativement contacter l'employeur. Une représentante syndicale propose que l'on appelle la titulaire. Après hésitation, le représentant de l'employeur en REM finit par accepter en mentionnant important de poser une question indirecte. C'est ce dernier qui interroge la titulaire. Après, le comité discute de la façon de chercher l'information sans que le titulaire n'influence l'évaluation. Le représentant de l'employeur en REM fait la lecture de la description de technicien juridique. Le comité s'interroge sur deux tâches ; on tente alors de rejoindre le supérieur immédiat qui n'est pas disponible. Le comité s'entend pour travailler sur un autre emploi. En comparaison avec d'autres, les membres du comité sont d'accord avec le représentant de l'employeur à l'effet que l'autonomie de cet emploi n'est pas élevée. Lorsque l'un des membres s'égare, le comité le ramène à l'ordre.

À la rencontre du 13 août, l'ambiance est détendue, chacun discute des vacances. La conseillère syndicale manifeste des interrogations concernant le portrait de février 2004. Les taux horaires sont issus de l'exercice d'équité. Il y a des emplois de cadre dont les taux sont plus bas que ceux des professionnels. Le représentant de l'employeur en RT fait état de la blague qui circule à l'effet que c'est plus payant d'être professionnel que cadre. Il explique plus sérieusement que la structure a été refaite pour les cadres. Le représentant de l'employeur en REM soumet la compilation des emplois évalués jusqu'à maintenant en appliquant la grille de pondération. Le comité donne des explications à une représentante syndicale concernant le tableau. On fait part de l'aspect comparatif lors de l'évaluation, de la relativité des emplois les uns par rapport aux autres. Les représentants de l'employeur soulignent au comité qu'ils devront rencontrer un cadre le midi pour validation d'une description. Le représentant de l'employeur en RT discute des aspects formels et informels des descriptions d'emplois d'un des anciens organismes. On discute des conflits potentiels

qui découlent de la structure organisationnelle. Les employés font souvent évoluer les emplois et veulent être reconnus en conséquence. Cela se fait quelques fois et d'autres fois non, selon si ça se fait par la «bande». Le représentant de l'employeur en REM questionne la partie syndicale au sujet de son devoir concernant les vérifications nécessaires par rapport à l'intégration des emplois dans la description générique. Les membres du comité s'entendent pour évaluer l'agent de certification. Le représentant de l'employeur en REM mentionne que c'est un emploi représentatif de la mission de l'entreprise. On regarde les commentaires des 15 titulaires qui se sont exprimés. Le représentant de l'employeur en REM discute de l'ancien titre d'emploi (analyste) qui est réservé aujourd'hui pour les emplois de professionnel. Une représentante syndicale répond aux questions du comité quant à la portée de l'emploi, car elle est elle-même chef d'équipe d'agents de certification. Le représentant de l'employeur en REM cherche à comprendre le sens du mot *analyse* qui est mentionné, car c'est une tâche d'un emploi de professionnel. Beaucoup de temps est passé à vérifier la portée de l'emploi, notamment en ce qui concerne le sous-facteur autonomie. On revient à la question de l'anglais. Selon les commentaires, l'anglais est nécessaire. Le représentant de l'employeur en REM mentionne qu'un gestionnaire est présentement en négociation pour avoir un plan de formation pour l'anglais. Le comité s'entend que l'anglais devient nécessaire, car l'agent ne peut passer le dossier à un autre meilleur que lui en anglais. *Une représentante syndicale pose une question d'éclaircissement et est un peu ramenée à l'ordre par le comité.* Les représentants de l'employeur sont d'avis que le niveau d'autonomie est assez bas tandis que les conseillers syndicaux le voient plus haut en donnant leurs arguments. La conseillère passe en revue les emplois ayant un 2. Le représentant de l'employeur en RT souligne que, considérant que le chef d'équipe aurait un niveau 2, il serait logique que l'agent ait un 1 au plan de l'autonomie. Cet argument fait pencher en faveur d'un 1. La partie syndicale hésite. En comparant aux autres 1, on est perplexe. Le représentant de l'employeur en REM mentionne que c'est un facteur sensible à l'organisation du travail. La cote ne peut être la même pour un supérieur et son subordonné. La partie syndicale semble plus ou moins d'accord. On laisse la question ouverte et on passe au sous-facteur suivant, le raisonnement. Chacun y va de ses arguments. On fait la comparaison avec les évaluations antérieures par rapport au couple autonomie/raisonnement : 1 et 3, 2 et 3, peu de 2 et 2. Le représentant de

l'employeur en REM se rallie au 2 et 2 en mentionnant que cela rend justice à la particularité de l'emploi. On précise les éléments qui font que l'on donnerait 2 à l'autonomie (façon de gérer, suivi de dossier, etc.). On s'entend sur les justifications pour les deux sous-facteurs. En ce qui concerne le sous-facteur effort physique, les membres du comité, après les arguments, se confrontent sur la dimension de la position stationnaire. On cherche l'interprétation donnée à cette dimension. La conseillère syndicale évoque le danger de minimiser cette dimension par rapport au transport. C'est une caractéristique féminine. Après comparaison avec un autre emploi, on s'entend sur une cote.

De retour en après-midi, les membres syndicaux évoquent, avant l'arrivée des représentants patronaux, une stratégie patronale de sous-estimer l'emploi d'agent de certification compte tenu des techniciens que l'employeur auraient évalués récemment. En clair, conserver la hiérarchie et l'organisation du travail actuelles afin d'éviter des effets à rebours (si l'on monte agent, cela a un effet à la hausse sur les emplois du même secteur hiérarchiquement plus élevé). De retour, les représentants de l'employeur cherchent à préciser la portée de l'emploi à évaluer, ce sont eux généralement qui commencent le questionnement, par rapport au sous-facteur imputabilité. Lors des discussions, hormis le processus systématique de comparaison avec d'autres emplois, on se réfère souvent aux critères d'embauche pour les sous-facteurs expérience et formation. En ce qui concerne l'emploi précis que l'on évalue, le responsable de l'employeur en REM mentionne que c'est un emploi d'entrée dans l'organisation. Le comité discute du cheminement de la personne une fois embauchée. Pour la connaissance linguistique, on discute de la portée du sous-facteur, on pose la question s'il y a des tests d'anglais à l'embauche. Le représentant de l'employeur en RT souligne que demander l'anglais limiterait les promotions. La conseillère syndicale souligne qu'il faut que ce soit une exigence. Le comité passe à l'évaluation de l'emploi de chef d'équipe, l'emploi d'une représentante syndicale. Le comité réitère le principe selon lequel on n'évalue pas les personnes, mais l'emploi. Il y a des distinctions entre les deux descriptions de chef d'équipe et le comité se demande laquelle considérer. Il décide d'attendre et l'on procédera par validation auprès d'un cadre. Le responsable de l'employeur fait la lecture d'une autre description. On pose des questions à l'une des représentantes syndicales pour connaître la teneur de l'emploi. Dans les

commentaires des employés, on constate qu'il y a des conflits assez importants dans ce secteur. Les commentaires font état de récriminations les uns par rapport aux autres. Le climat semble néfaste. Il y a des problèmes d'organisation du travail, les tâches du chef d'équipe sont assumées par la coordinatrice. Ce dernier se retrouve ainsi diminué. Il y a empiètement de la coordinatrice dans la sphère du chef d'équipe et un manque de latitude donnée au chef d'équipe. On fait venir le titulaire pour le questionner sur la nature et la portée de l'emploi. Les évaluations antérieures servent de repères au respect du sens de la méthode d'évaluation. Ces évaluations découlent de l'exercice d'équité alors que là, on en est au maintien. Une représentante syndicale pose des questions et le comité y répond concernant le stress relatif à la possession d'une information confidentielle.

Le 14 août, le représentant de l'employeur en REM fait la lecture de la description à évaluer, comme il en a généralement l'habitude. Une représentante syndicale mentionne qu'il n'y a pas de commentaires de l'employé. C'est un emploi que l'on estime peu exigeant. Le titulaire vient répondre aux questions du comité. En ce qui concerne la dimension échéance du sous-facteur condition de travail, le représentant de l'employeur en RT argumente que c'est un emploi qui fait partie d'un processus, c'est-à-dire des emplois et des activités interreliés, donc ayant la même cote pour tous. Le comité passe à un autre emploi. Une représentante syndicale répond aux questions du comité et explique les différences entre l'agent de certification et l'agent de certification qualité. Le lien est étroit entre les deux emplois. Le comité se demande quel emploi de référence ou de comparaison devrait-on utiliser. C'est un emploi hybride entre agent de certification et technicien en distribution et droit. On regarde les justifications, et la conseillère syndicale est d'accord avec le représentant de l'employeur en REM pour dire que l'emploi ne justifie pas la même cote que celle du technicien en droit, l'emploi de comparaison. Les autres cotes sont également données en comparaison. Pour l'agent d'information, le représentant de l'employeur mentionne qu'il y a beaucoup de commentaires. Il évoque le fait qu'il a regardé les commentaires avec le supérieur pour savoir si c'était pertinent ou non. La titulaire prétend jouer un rôle de professionnel en communication. Et le supérieur prétend qu'elle est un agent. C'est un cas de contestation récurrente. Ce dossier a été analysé en conciliation à la CES. Il ne sait pas si le dossier est fermé, car il n'a pas assisté à la

conciliation. Un problème est soulevé concernant les exigences de l'emploi et les compétences de l'employé, d'autant plus que la titulaire fait présentement un baccalauréat en communication. La titulaire semble tirer l'emploi vers le haut avec la complicité du supérieur sans cependant que cela soit reconnu par l'organisation. Les deux représentants de l'employeur se demandent si la titulaire a retiré sa plainte. Les deux conseillers syndicaux suggèrent de rencontrer la titulaire. Occupe-t-elle un poste de professionnel ?

En après-midi, il y a discussion avec le représentant de l'employeur en REM. Il était présent en 2001, Il a participé en tant que représentant de l'employeur en REM dans l'un des anciens organismes. Il connaît bien le portrait global. À son avis, il n'y a pas tant de descriptions à évaluer étant donné le peu de changement entre 2001 et 2004. La difficulté réside selon lui dans la validation d'informations passées. Pour l'emploi d'administrateur réseau, l'emploi de référence est le technicien en réseautique. Ce sont deux emplois faisant partie de la même structure hiérarchique. Il en est de même pour le chef support ou assistance où la référence est le technicien support et assistance. Le représentant de l'employeur utilise l'expression « le regarder en relativité » avec le technicien. On discute de la comparaison entre le chef d'équipe et son technicien et on essaie, le cas échéant, de dégager les différences. Pour l'emploi de coordonnateur des ressources matérielles, le titulaire n'est pas d'accord avec la description. On raconte l'historique du titulaire : il est passé de professionnel à technicien principal dans la nouvelle entité. Il y a des tâches de responsable décrites qui appartiennent à son supérieur. Les discussions portent sur le traitement de ce cas particulier. On fait référence au grief où les parties sont en désaccord. Avec son style coloré et revanchard, le conseiller en négociation veut que l'on règle ce problème en comité conjoint de maintien parce que ça va rebondir. Donc, il y a un besoin évident de rencontrer ce titulaire selon la conseillère syndicale. Il y a malaise au comité et échange de regards. C'est comme si on voulait que nous ne soyons pas conscient de ça. Le représentant de l'employeur en RT demande au conseiller en négociation de venir à son bureau.

Lors de la rencontre du 19 août, les représentants de l'employeur discutent des emplois qui sont appariés, emplois considérés de même valeur, afin d'éviter d'en évaluer pour rien. On

discute de dossiers épars. La plainte de 2001 du titulaire du poste d'agent de communication a été réglée et fermée à la suite de la lettre de la CES reçue le 29 mai 2008. Motif du litige : regroupement d'emplois inadéquat lors de la détermination de la catégorie. La conciliation mentionne que le regroupement est conforme à la LES et que l'employeur a agi correctement. Ce poste, avec un autre, est considéré comme agent de secrétariat spécialisé par l'employeur. Ces deux cas sont soumis à la réflexion du comité. Par ailleurs, le représentant de l'employeur en RT manifeste son étonnement à la lecture du tableau de compilation en comparant les emplois l'un par rapport à l'autre, une comparaison de la hiérarchisation. Il soulève les cas douteux. On va devoir regarder cette hiérarchie. Le rangement est regardé en comité. En ce qui concerne l'emploi de coordonnateur en ressources matérielles, on a dû dire au gestionnaire de déléster certaines responsabilités s'il veut un professionnel. *À l'arrivée du conseiller en négociation, il discute avec la conseillère et cette dernière questionne l'employeur sur une description différente établie après 2004, ce que confirme le représentant de l'employeur en REM. Le conseiller syndical en négociation, qui a amené ce problème avec verve, présente la description qui a servi au rangement en négociation et qui est similaire à celle utilisée ce matin à quelques exceptions près. C'est une description d'un ancien organisme qui contenait des fonctions de professionnel. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que c'est la description évaluée ce matin qui a été commentée par le salarié et que ce dernier semble d'accord avec son contenu. Il y a mésentente, le ton monte, le conseiller syndical en négociation veut savoir le contenu de «la job» au 1^{er} février 2004. Le représentant de l'employeur en RT réitère que la description a été validée par le supérieur et il se demande pourquoi il faudrait gratter encore. En sous-comité, le conseiller syndical en négociation m'expliquait qu'il lui fallait des réponses claires à donner à l'employé (dossier relation de travail). Le représentant de l'employeur en RT mentionne que c'est une problématique de relation de travail et il propose d'évaluer les deux ou trois tâches supplémentaires pour satisfaire le conseiller syndical en négociation et voir si ça change. La conseillère syndicale tempère le débat. On doit faire les vérifications de part et d'autre. On appelle le supérieur du coordonnateur pour l'interroger sur la dimension situation d'urgence du sous-facteur condition de travail. Le comité regarde par la suite l'emploi de technicien en administration, emploi pour lequel le représentant de l'employeur en REM mentionne avoir*

rencontré la supérieure la journée d'avant. Il fait l'historique de l'évaluation dans le domaine de la comptabilité. La conseillère syndicale ramène le fait que le comité a décidé de faire des descriptions génériques. Cela facilite, disent la conseillère syndicale et le représentant de l'employeur en REM, la gestion de la rémunération. Les descriptions déjà rédigées sont très spécifiques. Le représentant de l'employeur en REM fait la lecture de l'une des descriptions spécifiques et ainsi de suite pour les autres. On discute vraiment de la possibilité d'en faire une description générique. On mentionne qu'il y a des tâches d'agent de bureau et de technicien dans quatre emplois de technicien. La possibilité qui s'offre au comité, c'est de faire une description générique ou deux ou trois descriptions. Le représentant de l'employeur en REM propose de faire venir le gestionnaire.

En sous-comité syndical, on propose de faire une description générique parce que, selon eux, c'est la supérieure qui répartit le travail entre les titulaires qu'elle aime et celles qu'elle n'aime pas. C'est donc avantageux de regrouper. On discute que lors de l'équité dans un ancien organisme, on n'a pris qu'un seul titre d'emploi, c'est-à-dire qu'on a évalué les quatre ensemble. Le conseiller syndical en négociation me demande si je vais écrire ça lorsqu'il arrive et brasse la cage. Cela a l'air de lui faire plaisir.

La gestionnaire est arrivée et les représentants de l'employeur la questionnent. La gestionnaire mentionne que les titulaires sont polyvalents. Elle mentionne qu'elle a rédigé les descriptions en regardant les postes. Elle suggère une description générique pour faciliter le remplacement lors des vacances, les maladies, pour maintenir l'efficacité, diminuer la formation, etc., bref, davantage de flexibilité. Le comité s'entend pour faire une description générique. En réponse à une question d'une représentante syndicale, on précise qu'il va y avoir une procédure d'évaluation des emplois précisée dans la future convention collective. *Il y a quelquefois dans les commentaires des supérieurs, des tâches supplémentaires qui sont écrites, situation souvent rencontrée ultérieurement avec tous les problèmes que cela implique. Cela et d'autres raisons incitent l'organisation à désirer se pourvoir d'une procédure d'évaluation des emplois formelle dans la future convention collective.*

Le 20 août, le représentant de l'employeur en REM fait l'historique de l'évaluation des professionnels d'un ancien organisme qui, en 2006, passèrent du SCFP à un autre syndicat. Il mentionne devoir également rencontrer le supérieur d'un emploi afin de discuter de la mésestimation concernant le pourcentage de temps attribué aux tâches. Le représentant de l'employeur en REM débute et commente la description de l'acheteur. On vérifie l'ancienne évaluation pour le sous-facteur communication. C'est probablement encore la même chose en maintien. On discute du sous-facteur supervision. On pense donner une cote supérieure, car le titulaire forme de nouveaux employés pour le système téléphonique. La conseillère syndicale argumente par rapport à la dimension ponctuelle de la formation. On en tient compte ou non ? On doit toujours pouvoir justifier auprès du salarié. Hésitation... Ne serait-ce pas plutôt de la familiarisation ? Le représentant de l'employeur en REM mentionne que le reste est sensiblement le même. La partie syndicale se consulte et on y va pour la sensibilisation. Donc, pas de changement significatif pour justifier une nouvelle évaluation au maintien. Pour un autre emploi, le comité questionne les deux représentantes syndicales et on tente de rejoindre le cadre qui est en vacances. Le représentant de l'employeur en REM discute d'un emploi qui a pris une importance particulière pour l'organisation à la suite de certains événements extérieurs (*core business*). Il y a eu une augmentation considérable des embauches liées à cet emploi.

En sous-comité syndical durant la pause, on discute déjà du portrait global. « Nous n'avons pas encore les professionnels. Ils patinent depuis le début. » On discute des cercles rouges (dossier de négociation). Le représentant de l'employeur en REM aurait le portrait global en incluant les professionnels, ce qui expliquerait ses hésitations, selon leurs dires. Il y aurait de la pression de la haute direction concernant le changement de système. Le conseiller syndical en négociation et une représentante syndicale soulignent leur surprise devant l'attitude de la cadre comptable hier et son acceptation d'une description générique. Il paraît qu'elle est souvent l'objet de discussions en comité des relations de travail.

Avant d'arrêter pour le dîner, le représentant de l'employeur en REM mentionne qu'à part les emplois qui feront l'objet de vérifications, on a fait le tour avec ceux du soutien et des

emplois techniques. Au retour, c'est l'évaluation des emplois de professionnels et de ceux qui existaient entre 2004 à 2006.

En entrevue avec la conseillère syndicale, elle nous confirme l'influence du core business et de l'organisation du travail dans l'établissement de la valeur de l'emploi. Elle mentionne également qu'en 2004, l'évaluation s'est faite avec les professionnels. En 2006, les professionnels ne sont plus présents, ce qui aura une incidence à la baisse sur la courbe salariale.

Une représentante syndicale confirme la différence de culture entre les deux anciens organismes. Elle souligne en plus que l'ancien syndicat représentait plus les employés à Montréal et le SCFP est davantage associé à Québec. Cela explique qu'elle est un peu laissée pour compte. Elle semble avoir encore de l'amertume. Elle me mentionne remplacer une personne qui a quitté le comité, car, semble-t-il, elle n'a pas eu de rétroaction étant donné qu'elle était dans une catégorie à prédominance masculine. Elle trouvait cela émotivement difficile d'en donner aux autres. Cette représentante syndicale ajoute que ça prend quelqu'un de Montréal pour s'assurer que les décisions ne se prennent pas qu'à Québec. Il semble qu'il y a rivalité entre Montréal et Québec.

Le représentant de l'employeur en REM distribue les descriptions de professionnels en mentionnant qu'il y a eu des appariements. Comme à l'habitude, il fait une mise en contexte historique. Il mentionne notamment que la méthode d'évaluation n'a pas encore servi à évaluer des professionnels. Cependant, on peut faire la relativité avec les autres emplois. La portée de l'évaluation est pour la période du 1^{er} février 2004 au 12 décembre 2006 (date de départ des professionnels du SCFP). C'est cette période qui est évaluée aujourd'hui. Le conseiller syndical en négociation vente le traitement des professionnels dans son syndicat. Pour l'emploi d'inspecteur que l'on regarde, c'est une prédominance neutre. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que c'est un poste d'entrée pour être enquêteur. La conseillère demande les critères qui se sont appliqués pour l'établir. Le comité s'entend pour vérifier l'évolution de l'emploi. Pour un emploi d'analyste, le comité

discute de la portée de l'emploi. En regardant les cotes élevées en autonomie, ce sont des emplois liés au *core business* selon le représentant de l'employeur en RT. L'autre représentant de l'employeur parle de relativité. En relativité, c'est clair que le cadre a plus d'autonomie que le professionnel. Le représentant de l'employeur en REM, *en nous regardant et en nous souriant*, mentionne qu'il va éventuellement déposer les évaluations de cadres. L'autre représentant de l'employeur a hâte de voir les autres évaluations de professionnels pour faire la part des choses. Pour le sous-facteur communication, on s'entend pour une cote 4. La conseillère syndicale souligne au conseiller en négociation qu'il faut regarder la majeure de l'emploi et non se coller sur les mots de la description. Le représentant de l'employeur en REM propose un baccalauréat 4 ans et de 3 à 5 ans d'expérience. « On est prêt à faire un pas de plus » : reconnaître une attestation spécialisée. Pour le prochain emploi de professionnel, on semble s'entendre sur le fait que l'univers est davantage restreint que l'autre emploi évalué auparavant. Les gens sont fatigués, il est tard. Cela favorise le consensus rapide. Au plan du sous-facteur communication, en comparant, on décide d'un 4 en soulignant que la plupart des emplois de professionnels ont un 4 (le représentant de l'employeur en REM).

En entrevue téléphonique avec le représentant de l'employeur en REM sur les rencontres du 26 et 27 août que nous avons ratées, il nous mentionne que le comité a continué l'évaluation des emplois. Ils ont évalué 9 emplois de professionnels pour un total de 20 de fait. Il prévoit commencer l'estimation des écarts salariaux au début octobre. Il me précise par ailleurs qu'aucun scénario d'estimation n'a été fait jusqu'à présent, car la partie patronale a une vue d'ensemble, ce qui constitue un avantage par rapport à la partie syndicale. En effet, ils ont déjà évalué les professionnels non syndiqués et les cadres. Ils le font donc « en toute relativité » avec des évaluations faites ; c'est-à-dire avec la « hiérarchie à l'esprit ». À la fin cependant, lors de l'évaluation finale, la partie patronale va faire des scénarios, car l'inclusion est prévue, en vue d'une structure unique, des emplois de cadres et de professionnels non syndiqués en ressources humaines que la partie patronale a évalués seule. Oui le *core business*, les emplois au cœur de la mission, tels les inspecteurs qui peuvent engager des sommes importantes, influence l'évaluation. Des emplois

périphériques, tel le bibliotechnicien, a moins, par exemple, d'imputabilité lors de l'évaluation.

Lors d'une autre entrevue téléphonique au sujet d'une rencontre à laquelle nous n'avons pu assister, celle du 4 septembre, le représentant de l'employeur en REM précise que le comité n'a évalué qu'un emploi de professionnel la journée où nous étions absent. La partie patronale a pris connaissance de la position du gestionnaire concernant les commentaires des employés surtout en ce qui concerne un emploi phare et faisant partie du *core business*. Un gestionnaire est venu devant le comité discuter d'un cas spécifique et du contexte de travail d'un emploi particulier. Il nous parle aussi d'une erreur de versement d'ajustement salarial que l'employeur n'a pas récupéré. Il y a eu un changement de statut qui a modifié l'emploi ; c'est une modification de sympathie et de complaisance de la part du gestionnaire. Rien ne justifiait de traiter cet emploi comme l'autre emploi, dans la même catégorie. L'employeur ne pouvant et ne voulant récupérer les sommes « on n'est pas une entreprise privée au bord de la faillite », laissa passer, mais rétablit l'ancien salaire. Il réitère l'objectif ultime d'une structure salariale unique à partir du 1^{er} février 2004, ce qui aura pour effet de diminuer le nombre de catégories d'emplois. L'employeur me confirme qu'il devra faire des scénarios. À venir pour le 8 septembre, discussion de fond sur la description générique et discussion de la description d'une représentante syndicale au comité, elle est chef d'équipe. Il y a modification dans sa description et elle n'est pas d'accord. Son gestionnaire de l'époque sera présent. Discussion animée en perspective.

Le représentant de l'employeur en REM commence la rencontre du 8 septembre en distribuant la liste des emplois évalués avec les pointages. La discussion portera sur l'emploi générique d'agent de bureau général et la validation du poste de chef d'équipe de la représentante syndicale au comité. À noter que les emplois génériques ont été discutés en sous-comité syndical le 4 septembre. Le représentant de l'employeur en REM propose de regarder le contenu de l'emploi vers 10 h, avant l'arrivée du gestionnaire. La conseillère syndicale mentionne que la description générique couvre l'ensemble des emplois d'agent de bureau. On discute de l'inclusion en mentionnant que les différences, selon elle, découlent de l'organisation du travail qui n'est pas uniforme partout. L'inclusion se fait

mieux dans un ancien organisme que dans l'autre. Le représentant patronal discute d'un cas payé en trop, qui a reçu un ajustement qu'il n'aurait pas dû recevoir. La direction va rencontrer l'employé pour lui expliquer la situation. *Une représentante syndicale demande s'il va y avoir baisse de salaire. Le représentant de l'employeur en RT mentionne, avec une certaine exacerbation, que non en expliquant la différence avec un taux d'évaluation et un taux reçu. Il semble que la titulaire demeurera hors échelle.* Le représentant de l'employeur en REM fait état des emplois inclus dans le générique. Il mentionne qu'il serait préférable d'en conserver certains distincts compte tenu des différences d'évaluation. Le comité délibère sur la catégorie générique. La conseillère syndicale commente la description générique et pose des questions au représentant de l'employeur en REM. On fait état d'une tâche, le marquage, qui serait une opération de copier/coller. Elle mentionne qu'ils vont vérifier cela auprès des employés. Elle continue ses commentaires et suggère des modifications minimales. Le représentant de l'employeur en RT fait état d'emplois complètement différents et cherche à les soustraire du générique. Le comité s'entend pour des validations de l'emploi générique agent de bureau général. La conseillère syndicale demande à une représentante syndicale, qui ne savait pas ce qu'était le marquage, de vérifier particulièrement ce que l'on retrouve comme tâche de marquage, quelle en est la portée. La partie syndicale discute des emplois qu'elle n'inclurait pas dans le générique. Le comité s'entend sur ce qui est inclus et discute des exclusions. À noter que la structure unique liée aux descriptions génériques se base sur le portrait de 2004, l'année de création de l'organisme. On discute de majeur et mineur dans la description générique, façon de qualifier le travail principal et le travail secondaire. On exclut trois emplois. La description générique est acceptée hormis la validation par les parties de trois tâches. On clôt la discussion. La conseillère syndicale fait référence à l'influence de l'organisation du travail.

Lors d'une question informelle à la conseillère syndicale, elle me confirme que la description générique, c'est un questionnement sur la catégorie en fait. Elle me parle de sécurité pour les employés et de futur en parlant de la structure unique.

De retour de la pause, on discute de la description de chef d'équipe de la représentante syndicale. On ne s'entend pas sur le pourcentage alloué à l'analyse. La partie patronale se

base sur la mise à jour faite par le supérieur. Le représentant de l'employeur en REM fait état de la différence des demandes envers les chefs d'équipe qui dépendent du supérieur. Un peu d'exaspération... On discute de la portée de l'emploi et la représentante syndicale répond aux questions du comité. Les différences sont faites entre le chef d'équipe et les agents en termes d'organisation du travail. On circonscrit vraiment le travail et distingue entre l'agent, le chef d'équipe et même le technicien juridique. C'est en fait le processus ou la chaîne de travail. La conseillère syndicale mentionne que les tâches de coordination (de chef) devraient être au début de la description. On fait venir le supérieur. Le représentant de l'employeur en REM lui explique le contexte d'évaluation, les travaux, etc. et lui parle du litige, c'est-à-dire la répartition du temps. Des discussions s'ensuivent entre le pourcentage de temps passé à l'analyse et celui passé comme chef d'équipe. Le supérieur fait état de la gradation progressive du taux d'encadrement, 2001- 2004 (50 %) à 2008 (80 %). On parle également du style de gestion qui influence la portée des tâches attribuées. Le comité s'entend en fait pour dire que la répartition du temps n'a pas en fait un si gros impact, car il y a encore mésentente. Le représentant de l'employeur en REM parle du phénomène de surévaluation de son propre emploi. *On prépare le terrain.* Le représentant de l'employeur en RT mentionne que l'idéal serait que la représentante syndicale n'y soit pas. Les représentants de l'employeur s'étant concertés, on mentionne qu'il serait préférable, aussi bien pour se protéger que pour protéger la représentante syndicale, qu'elle quitte. La conseillère syndicale mentionne que dans les autres comités, le titulaire n'est pas là. Elle nous regarde. La représentante syndicale quitte. Le comité s'entend pour mettre tous les titulaires (les différents postes) dans le même emploi. On identifie l'agent de certification comme emploi de référence. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que ce que le chef d'équipe fait est à un niveau supérieur. Nous apprenons qu'un outil a été demandé pour évaluer le niveau de connaissance et le niveau requis de l'anglais ; outil qui a notamment été utilisé pour les professionnels.

À la rencontre du 24 septembre, le représentant de l'employeur en RT mentionne qu'il reste 14 descriptions. Lors de la validation d'une description, la supérieure a séparé les descriptions en 3. Celles-ci avaient été unifiées pour estimer les écarts. On revient donc à la case départ, car selon la supérieure, l'unification ne marche pas. Le représentant de

l'employeur en REM distribue les descriptions refaites de l'agent de secrétariat général et de l'agent de secrétariat spécialisé. Il discute d'une autre description et de la façon particulière qu'ont les professionnels de l'informatique de rédiger les descriptions ; structurées par ordre d'activité. La complexité est liée à ceux qui travaillent à l'architecture du système. Il fait état de la structure hiérarchique du service, notamment le rôle du chargé de projet (cadre intermédiaire). C'est une structure particulière par projet, avec une organisation du travail davantage axée sur l'équipe. Très hiérarchisée et très militaire comme organisation du travail, selon ses dires. Les représentants de l'employeur parlent de la situation bizarre de supervision d'un emploi même s'il est dans la même classe. C'est le seul secteur où il y a 4 classifications dans l'organisation. On discute d'un emploi de référence. On doit partir à froid selon la conseillère syndicale. « Après ça va bien, mais le premier ! » Elle demande des explications sur le mode de fonctionnement organisationnel. Le travail est découpé en morceau. Dans ce secteur, un projet est subdivisé en différentes phases avec échéancier, budget s'il y a consultant. Selon le représentant de l'employeur en REM, cet emploi est le plus important. La conseillère syndicale précise l'importance de la cohérence du système. L'informatique a tendance à se surévaluer. Tout le monde acquiesce. Elle mentionne également qu'un contexte de fusion modifie le contexte de l'emploi comme dans une municipalité. Il y en a qui augmentent, d'autres diminuent. En négociation on range par ordre hiérarchique, c'est la différence avec un exercice d'équité. La fusion occasionne un appariement automatique. Selon la conseillère syndicale, en regardant, on voit que les techniciens en informatique ont eu un 4, donc va-t-on vers un 5 ? La nuance, c'est l'emploi. On conçoit les systèmes en comparaison avec les autres emplois qui participent à la conception, selon le représentant de l'employeur en REM. La conseillère syndicale suggère de se servir de cet emploi comme guide. Après, on se réajustera. Pour l'autre emploi, on donne de 5 à 7 ans. On modifie donc la description qui dit au moins 7 ans. De plus, même si l'anglais est mentionné comme un atout dans la description, on donne tout de même une cote 3. On totalise les points et on compare à d'autres pour savoir si correct.

En discussion spontanée à la pause avec le représentant de l'employeur en REM, celui-ci nous informe que la rencontre du 8 octobre sera cruciale. Nous aurons le portrait complet,

la relativité à faire avec tous les emplois, la comparaison entre eux pour voir si le résultat a de l'allure. En plus, les représentants de l'employeur ont les autres exercices en tête qu'ils vont verser avec les autres. Selon ses dires, de longues discussions et conflits en perspective. La structure de rémunération est généralement plus élevée que celle du Conseil du trésor compte tenu de la difficulté d'attirer du personnel et du fait qu'il n'y a pas la même sécurité d'emploi que dans la fonction publique. Ce dernier et son supérieur vont devoir aller vendre et expliquer les résultats de l'exercice au Conseil du trésor qui donne ultimement son autorisation. Beaucoup de démonstration à faire. Pourquoi vos professionnels augmentent de 15 % alors que ceux de la fonction publique n'augmentent que de 7 % ? Le problème, dit-il, c'est que les personnes désignées au Conseil du trésor ne connaissent pas l'équité et la technique qui la supporte (type de courbe, etc.). « Vous savez, on peut faire ce que l'on veut avec les courbes. On a déjà utilisé la polynomiale. »

De retour dans l'après-midi, les représentants de l'employeur rigolent un peu de l'hermétisme du secteur de l'informatique et du langage binaire utilisé. Ils se font imposer la structure du secteur par ordre croissant : Technicien – programmeur analyste – analyste – chargé de projet. Ils aimeraient, comme le suggère la conseillère syndicale, que ce soit des emplois sur une même échelle avec progression de carrière. On cote en comparant au précédent. Lorsque l'on va faire la hiérarchisation des emplois, dit le représentant de l'employeur en RT, il va falloir être attentif à ce secteur. La conseillère syndicale, lors de l'évaluation d'un analyste, propose de regrouper les trois emplois et de faire un copier/coller des évaluations même si ce n'est pas le même taux. Le comité s'entend pour des titres différents, des taux de salaires différents, mais même cote. On situe le programmeur-analyste entre les techniciens et les analystes. Pour l'évaluation de l'analyste en réseautique, on choisit l'emploi d'administrateur réseau comme comparatif. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que ce sont les seuls emplois (ceux qui travaillent sur le réseau) avec le *core business* qui ont un 5 au plan de l'imputabilité. On fait état d'un conflit (emploi administrateur de base de données) entre employés et supérieurs. Personne n'est d'accord ; d'où débat, conflit interne, ça fait 3 mois que cela dure. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que le comité devrait trancher.

En discussion avec le conseiller syndical, ce dernier trouve qu'il y a rivalité entre les anciens organismes. La conseillère syndicale trouve que non. Un des anciens organismes n'a pas de convention collective depuis 2003. L'ancienne convention avec l'Alliance de la fonction publique est mise sur la voie de l'évitement.

Finalement, on regarde le programmeur-analyste que l'on compare avec un autre. Il y a inversion du titre. C'est un emploi d'entrée. Il va falloir se brancher sur la compétence linguistique à vérifier dans ce groupe. Vérification à faire, car dans la description on parle de communication en anglais avec l'extérieur. On surligne la cote d'évaluation. La révision se fait par le total du pointage.

Le 30 septembre, les membres du comité discutent des choses à faire comme de procéder à l'assignation des emplois d'agent de secrétariat dans les descriptions génériques d'agent de secrétariat général et d'agent de secrétariat spécialisé et par la suite d'évaluer ces deux descriptions. Selon le représentant de l'employeur en RT, il y a 31 secrétaires tout groupe confondu. La conseillère syndicale propose de déterminer ce qui particularise l'agent de secrétariat général et l'agent de secrétariat spécialisé. La particularité serait liée au support technique. Cette dernière et le représentant de l'employeur en REM discutent de ce qui les particularise. On fait aussi état de communication à l'externe. Pour la conseillère syndicale, l'emploi d'entrée, c'est l'agent de secrétariat. Le représentant de l'employeur en RT propose de choisir les descriptions qui vont à l'évidence dans la générale et à l'évidence dans la spécifique. La conseillère syndicale renchérit en disant qu'il faut prendre pour départ « un vrai générale et un vrai spécifique ». Concernant le travail d'assignation, le représentant de l'employeur en REM parle de pourcentage d'assignation. Si 5 % et moins de tâches de support technique sont réalisées, l'emploi ne va pas dans la spécialisée. Le comité constate qu'il y a des secrétaires spécialisés qui répartissent et coordonnent le travail dans un secteur en forte croissance (il a plus que doublé). Le représentant de l'employeur en RT fait état d'emplois qui évoluent de général à spécialiser. Le comité cherche vraiment à se donner des règles pour le travail d'assignation. On décide enfin d'une règle. Dans le passé, compte tenu de la fusion, on a rangé en négociation les emplois de deux des anciens organismes. Selon une représentante syndicale, la situation du rangement va se corriger

avec l'évaluation, car on savait dans le temps que le rangement n'était pas adéquat. La conseillère syndicale parle de conflit inhérent à la démarche. « Que l'on classe les emplois tous pareils ça crie, qu'ils soient tous différents, ça crie aussi ; donc l'objectif c'est de trouver la solution qui crie le moins. » Le comité trouve que les distinctions entre le général et le spécifique ne sont pas évidentes. La conseillère syndicale soulève une mise en garde à l'effet que le travail de l'agent de secrétariat est très intimement lié au travail du patron et surtout à son style de gestion. Un *boss* qui délègue plus de tâches et de pouvoir et un qui en délègue moins. Cela influence la description de l'emploi. L'organisation choisit la paix sociale en donnant quelquefois une prime lorsque la titulaire fait une tâche plus spécialisée (cela est prévu dans la convention collective). Des informations ont été validées par les supérieurs. On vient de classer une description à l'agent de secrétariat spécialisé après de longues discussions. On passe à d'autres descriptions et le représentant de l'employeur en REM en fait la lecture. Le comité discute de la portée de l'emploi. Une représentante syndicale donne des explications supplémentaires, car c'est un emploi de son secteur. Le comité s'entend que c'est un cas particulier en raison du handicap de la titulaire. On appelle un titulaire qui n'est pas le titulaire de l'emploi pour valider ou plutôt demander des explications sur deux tâches.

Une représentante syndicale, à la pause, nous mentionne que la titulaire a contesté son classement général. Elle nous dit en plus qu'elle a entendu dire des filles du service des ressources humaines que le représentant de l'employeur en REM a mentionné que l'équité va se terminer dans un mois. Elle semble mal à l'aise aujourd'hui plus que d'autres jours. Elle cherche à défendre les titulaires de l'ancien organisme qu'elle représente et ne semble pas écoutée. Le comité semble l'ignorer. Même la conseillère syndicale lui dit que les décisions sont du comité ; si on ne s'entend pas, on ne s'entend pas. La conseillère lui rappela que ce sont les résultats du comité et non d'un individu en particulier lorsqu'elle mentionna que si ça ne va pas, d'aller voir le représentant de l'employeur en REM. Selon elle, il n'y a pas eu de maintien dans son ancien organisme. On passe directement à l'équité. « C'est tout arrangé d'avance. » En parlant au représentant de l'employeur en RT, elle lui dit au sujet de la rétroactivité à donner, que ce n'était pas son argent.

Cette rivalité entre les anciens organismes et celle entre Montréal et Québec sont corroborées par la conseillère syndicale. Elle a peur des effets sur l'acceptation des résultats, c'est-à-dire que cette rivalité fasse que les résultats ne soient pas acceptés. Elle réitère que les exercices d'équité et de négociation sont interreliés. On attend de connaître le montant d'équité avant de négocier.

Le comité continue l'appariement. Le représentant de l'employeur en REM et la conseillère syndicale mentionnent que c'est tout un travail. La question de l'anglais refait encore surface. Une représentante syndicale mentionne que la personne est bilingue. «Est-ce que l'emploi requiert l'anglais, demande la conseillère syndicale ?» Le représentant de l'employeur en REM mentionne que l'utilisation de l'anglais a duré un mois. On discute d'un cas où la titulaire fait une partie de la *job* d'un professionnel. Le représentant de l'employeur en RT mentionne que ce « n'est pas sa job ». Si en 2003 la personne a fait une *job* de spécialisée, il propose de donner une rétro de spécialisée. Mais à partir de 2004, il arrête cela. Elle est générale. La conseillère syndicale mentionne que la ligne est mince entre général et spécifique. On fait beaucoup référence à l'embauche. À l'embauche, va-t-on exiger cette compétence ? C'est la vraie question à se poser. Cela devient comme une règle de reconnaissance d'une compétence nécessaire à l'évaluation. Le représentant de l'employeur en RT n'a pas de difficulté à reconnaître les tâches supérieures sous forme de prime. Le représentant de l'employeur mentionne avoir un dîner de négociation. Il dit à une représentante syndicale qui commente son départ : « Si tu veux que ta négociation avance ? »

Il y aurait un dossier de rétrogradation où un emploi passerait du spécialisé à général. La conseillère syndicale trouve ça délicat de faire ça. « On se met la tête sur le billot. » Elle veut y réfléchir en sous-comité. Le comité regarde les descriptions de l'autre organisme. Comme avant, on les classe soit général ou soit spécialisé. Les représentants patronaux mentionnent laisser passer des cas. Il y a validation d'une description auprès d'un supérieur, explication d'une situation, d'un contexte qui est devenu spécialisé par la force des choses. On souligne le cas d'un titulaire qui occupe plus d'espace, compte tenu de ses compétences. On commence l'évaluation des génériques. La conseillère syndicale et le

représentant de l'employeur en REM discutent de la vision globale, de la hiérarchie. On s'entend pour ne pas diffuser encore les données aux salariés (confidentialité). Par la suite, lorsque l'on aura évalué, on va vérifier si le comité se sent à l'aise avec la hiérarchie de tous les emplois. Le représentant de l'employeur en REM parle d'intégrer, par étape, les non-syndiqués, les cadres, etc. Avant, il suggère de vérifier la hiérarchie sans pointage pour vérifier sa zone de confort afin d'en arriver à un rationnel acceptable. Pour l'agent de secrétariat général, on constate des taux de salaires différents. La conseillère syndicale n'est pas à l'aise de se baser sur les anciennes évaluations pour l'uniformité de la méthode, car elle n'y a pas participé en tant que conseillère et membre du syndicat. Elle juge que certains sous-facteurs sont sous-évalués. Donc, elle ne se sent pas liée par les anciennes cotes pour les évaluations des agents de secrétariat. Le représentant de l'employeur en RT donne raison à une représentante syndicale. On devrait évaluer les deux descriptions d'agent de secrétariat général et agent de secrétariat spécialisé en parallèle. Les cadres de chacun des anciens organismes ne s'entendent pas sur la formation à exiger. Le comité décide que la formation sera la même. On demande si beaucoup embauchent avec un DEP. Est-ce souhaitable ou réel ? Le comité : on ne bloque pas à l'embauche quelqu'un qui a un DEP. On donne donc un DEP à la description d'agent de secrétariat général et spécialisé. La distinction se fera sur le plan de l'expérience. Pour la conseillère syndicale, ça prend une méchante débarque au plan des pointages. Le représentant de l'employeur en RT précise qu'il veut une bonne différence entre agent de bureau général, agent de secrétariat général et agent de secrétariat spécialisé, et agent de secrétariat général et spécialisé. Il ne faut pas trop jouer avec la formation et l'expérience, car ce sont nos critères d'embauche à respecter. Le représentant de l'employeur en RT mentionne comprendre l'importance et la sensibilité des gens, on est dans le même bain, on veut garder nos gens. Il fait le total des pointages et comprend qu'il va y avoir une révision. Pour l'autre description, on fait également le total, et on conclut devoir faire une révision, car on fait une différence entre les deux emplois.

La rencontre du 8 octobre est la première rencontre de vérification verticale des cotes d'évaluation pour tous les emplois. En fait, on vérifie la hiérarchisation des emplois. Discussion animée par rapport à l'assignation des postes de secrétaire dans les descriptions

de la générale et de la spécialisée. On compile les noms des titulaires qui vont dans la générale et ceux qui vont dans la spécialisée. On anticipe la réaction des titulaires. Le représentant de l'employeur en REM fait état d'un commentaire d'un supérieur concernant une titulaire (N.B. il reste deux cas névralgiques). D'après l'employeur, le volet recherche (5 % du temps) ne justifie pas de modifier le classement. Pour le même cas, la conseillère syndicale donne des informations sur l'évolution du travail de 2001 à 2004 rapportée par la titulaire. Elle remet une autre description avec les particularités, document à l'appui signé par le supérieur. Le représentant de l'employeur en RT précise que l'on va devoir revenir en validation auprès du supérieur. Il souligne qu'il y a des tâches exercées qui sont de niveau professionnel. Selon ce dernier, c'est une question de négociation, c'est encore en suspens. La tension est plus vive ce matin. Statut quo concernant la titulaire. On revient à l'évaluation faite à la dernière rencontre concernant l'agent de secrétariat spécialisé. Pour l'agent de secrétariat général, la partie syndicale trouve que c'est trop bas, c'est sous le reprographieur. Ça dérange beaucoup pour le général, on ne peut pas passer ça comme ça. Le représentant de l'employeur en REM ramène le fait que l'on travaille ensemble. Il parle des distinctions entre générique et spécialisé, 50 % de pareil et 50 % de différent. L'autre représentant fait état des divergences possibles, on est ici pour s'entendre. Pour la conseillère syndicale, il faut que ce soit vendable. La description d'agent de secrétariat spécialisé est plus haute que celle des techniciens. La partie syndicale en est « bien consciente ». Le conseiller syndical en négociation veut respecter la logique hiérarchique de 2001 à 2004. Chacun y va de ses arguments sur les sous-facteurs. La supervision de la description de secrétaire spécialisée est issue d'un seul secteur en forte croissance. Le comité se demande si l'on ne devrait pas sortir cette description pour en faire une d'agent de secrétariat chef d'équipe. Le représentant de l'employeur en RT pose la question suivante : «Devant quel emploi devrait être la générale ?» Selon la conseillère syndicale, on ne doit pas voir cela comme ça. Le représentant de l'employeur en RT veut jouer franc jeu : « On a toujours joué franc jeu, je veux continuer de le faire. » Le représentant de l'employeur en REM demande à la conseillère syndicale si l'agent de secrétariat *cote* ailleurs pour l'effort physique. Elle mentionne que oui, mais pas pour les mêmes raisons. Elle fait plutôt référence à l'effort physique lié à la position assis stationnaire. Ce n'est pas l'orientation prise avec le système de l'organisation qui fait plutôt référence au transport de

boîtes. Le comité conclut qu'une différence de 30 points entre les deux (agent de secrétariat spécialisé et général) est élevée. Le conseiller syndical en négociation ramène l'idée de chef d'équipe pour agent de secrétariat spécialisé. On fait venir une titulaire pour lui poser des questions. La *boss* du pool de secrétaire aujourd'hui. On cherche à comprendre l'organisation du travail de ce secteur. On comprend, à la suite de ses réponses, que la fonction de chef d'équipe devrait apparaître au maintien en 2006. La conseillère syndicale mentionne que l'organisation du travail bouge, évolue énormément. «Allez-vous toujours réévaluer à chaque changement ?» Le représentant de l'employeur en RT rétorque que «l'on va attendre que vous bougiez». La conseillère syndicale mentionne qu'il faut stabiliser un peu cette organisation du travail. Il parle du droit de l'organisation d'adapter l'emploi en fonction des besoins. On parle de la stabilisation après la convention collective lors de l'établissement des classes d'emplois. Le représentant de l'employeur en RT serait prêt à enlever la tâche de supervision ; il est appuyé par l'autre représentant patronal. Le comité est d'accord, la cote baisse à 2. On vérifie la cote de tous les emplois par rapport à l'effort physique. Le comité est à l'aise avec la cote. Dans les faits, ça part de l'argumentaire de la partie syndicale qui convainc la partie patronale. Le représentant de l'employeur en RT dit qu'en faisant la hiérarchisation, il est facile de monter, mais la question est de savoir s'il mérite cette cote comparativement aux autres qui l'ont. La conseillère syndicale mentionne qu'il faut être cohérent. On se préoccupe beaucoup de la hiérarchie pour s'assurer que ce soit vendeur. Le représentant de l'employeur en RT fait référence à l'autre programme où les représentants patronaux sont membres et dont les évaluations seront éventuellement considérées dans la structure (cadre et non-syndiqué).

Au retour du dîner, la partie syndicale mentionne que cela est mal parti, mais qu'à la fin, cela a bien marché. Le comité poursuit la validation verticale, c'est-à-dire la comparaison verticale de chaque emploi par rapport à chacun des sous-facteurs. On s'interroge sur la prédominance du technicien administration réseau à savoir s'il est neutre ou masculin. On sait que le poste est plus complexe, devrait être plus haut dans la hiérarchie ; c'est la perception du milieu, mais ne l'est pas dans l'évaluation. On enlève une dimension relative à la condition de travail parce que le titulaire a une prime de disponibilité.

En entrevue téléphonique le 23 octobre avec le représentant patronal en REM, il m'informe qu'une rencontre a eu lieu le 22 octobre. Les parties ont décidé d'aller en négociation afin de faire la structure unique et d'établir les écarts salariaux. Cette dernière débutera rapidement, soit le mardi 28 octobre. Bref, les parties veulent faire l'équité interne. Donc, fin du dossier de l'équité salariale. Il m'explique que, de toute façon, l'équité interne est une façon de faire le maintien. Il n'y aura probablement pas de rencontre en comité le mardi. Le dossier équité mène en négociation (uniformiser structure salariale et équité interne). Il me convie à assister en somme, lundi, à la dernière rencontre du comité, selon lui. Il m'informe que le mandat premier du comité de maintien était d'évaluer conjointement les emplois de soutien et les emplois techniques, et pas d'aller jusqu'à l'établissement des écarts salariaux. Ils vont verser en pointage les évaluations des deux autres programmes (les professionnels, les cadres et non-syndiqués), c'est-à-dire où les autres emplois vont se trouver dans la hiérarchie. Le comité de maintien n'a pas à en discuter. C'est l'affaire de l'employeur. Il me dit qu'il pourrait être convoqué en négociation de même que la conseillère syndicale à titre de spécialiste. En négociation, ils devront probablement faire la courbe pour une structure unique et l'équité interne. Ils ne sont pas des parties impliquées. Il nous demande de garder confidentiel la discussion, ce que nous lui assurons.

Le 27 octobre, en distribuant le tableau des évaluations avec les pointages, le représentant de l'employeur en REM demande à la partie syndicale si elle veut vérifier le tableau. On revient sur une description discutée dans une réunion antérieure à cause d'informations nouvelles. Il dresse le portrait du travail à faire aujourd'hui en discutant des demandes syndicales et patronales. Il y aurait deux cas problématiques d'agent de secrétariat. La conseillère syndicale mentionne qu'on ne peut les changer d'emploi comme ça. Le représentant de l'employeur en REM mentionne que ce sont plutôt deux agents de secrétariat général. Le représentant de l'employeur en RT souligne que si on les maintient comme spécialisés, comment justifier cela ? Selon la conseillère syndicale, pourquoi les enlèverait-on de là ? Elle mentionne que le comité de maintien n'est pas là pour enlever des postes, des emplois. Si l'employeur veut modifier cela, il aura le loisir de le faire plus tard. Selon le représentant de l'employeur en REM, le principe sur lequel on s'appuie pour le

maintien, c'est que l'on ne doit pas éclater, enlever des postes, des emplois. La description d'emploi demeure la même qu'en 2001, pas de changement significatif ni de commentaires. Puisque l'on est en maintien, on ne change pas l'assignation, l'équité a été faite. On pose une question à la conseillère syndicale à savoir s'il y a beaucoup de comités de maintien ailleurs. Elle mentionne que le maintien se fait par les comités d'évaluation, comme procédure d'équité interne. Les représentants de l'employeur étaient auparavant sortis de la salle pour caucus. Le comité discute et argumente sur un autre emploi.

Lors du caucus syndical en l'absence des représentants de l'employeur, la partie syndicale vérifie le classement par les pointages. La logique, c'est qu'on ne peut pas parler des deux côtés de la bouche. On doit être "fair". L'emploi dont on discute, c'est un masculin qui influence désavantageusement la courbe pour nos féminins ; d'où impact sur la courbe. Il faut être cohérent ; on est capable de justifier. Le conseiller syndical en négociation veut mettre de la pression pour une cote 3 pour les conditions de travail. On mentionne que l'on a hâte de voir les demandes patronales concernant le préposé aux examens, car c'est un masculin. Le temps que ça prend fait dire à la partie syndicale que la partie patronale est en discussion. « Ils cherchent des arguments. »

De retour, le comité s'entend sur la position syndicale. La partie patronale fait part d'un emploi particulier qui devrait retourner dans le giron des agents de bureau, mais qui a été séparé compte tenu d'un illogisme avec la CES. Le représentant de l'employeur en RT mentionne qu'il n'y a pas de logique à le séparer dans le cadre du maintien. La conseillère syndicale mentionne que l'on va y réfléchir. Pour l'autre emploi que l'on révisé, le représentant de l'employeur en RT mentionne qu'il est sensible pour l'employeur, car il comporte 28 titulaires. Les représentants de l'employeur mentionnent que l'on doit baisser les sous-facteurs formation et expérience, car on forme les titulaires à l'interne. On change la méthode pour les former. Le représentant de l'employeur en REM souligne qu'on lui a dit qu'il n'y a pas d'expérience qui mène à cet emploi. Donc, système de formation en emploi par *mentoring*.

En caucus syndical, on mentionne que c'est l'emploi le plus populaire et ils sont déjà payés 4 \$ de plus. La conseillère syndicale demande le profil de formation. Entre nous autres, ça ne prend pas un DEC. Si on monte le sous-facteur mise à jour, le représentant de l'employeur en REM veut baisser la formation. C'est un emploi d'entrée.

En entrevue téléphonique avec le représentant de l'employeur en REM le 28 octobre, nous le questionnons sur un emploi litigieux. Le syndicat réserve sa réponse en contexte de négociation. Les travaux du comité de maintien sont bel et bien terminés. La négociation formelle a débuté hier. La conseillère syndicale et lui-même étaient présents. Le directeur des ressources humaines a mis la table. Il a insisté sur le fait qu'au-delà du maintien, l'important était l'uniformisation de la structure salariale. C'est un objectif supérieur au maintien. Les parties ont discuté de l'approche à utiliser : intervalles de points compte tenu de la multiplicité des taux. Le syndicat se dit ouvert à cela. On a discuté que les bandes ou classes salariales auraient une largeur en pointage identique pour le soutien et le technique et plus large pour les emplois d'encadrement. Les parties semblent d'accord sur le fait qu'une fois la structure salariale négociée, respectueuse du maintien, on ne referait pas constamment la courbe. Cette dernière serait gelée pour la durée de la convention collective. En réponse à notre question s'il avait l'intention de faire une courbe maintien, pour les écarts salariaux, et une courbe après pour l'équité interne, il me répondit qu'il n'y avait pas eu de chiffres sur la table. Il est évident que la partie patronale a fait des scénarios sur sa vision de la structure salariale. Il semble que la partie syndicale ait fait de même. Cela se règlera donc en négociation. Il a déposé hier les résultats des autres programmes. Il a fourni un tableau intégré de tous les emplois couverts par le maintien. Des assurances de confidentialité par les membres du comité ont été obtenues afin d'éviter que des informations soient portées à l'oreille des salariés. Il nous parle que le comité de maintien ne savait pas au départ jusqu'où il irait dans la procédure. La raison patronale du changement du maintien en négociation est le peu de corrections requises pour le maintien. En plus, certains emplois, surtout masculin, fonctionnent encore avec des salaires de 2003. Il n'y a pas eu d'indexation ni d'ajustements depuis. Cela précarise la position concurrentielle de l'employeur : difficulté de recrutement particulièrement dans la région de Montréal. Il y a également un sentiment d'iniquité chez les employés. Il estime

qu'il y a eu une bonne coopération due au fait que le maintien soit suivi par la négociation. La négociation a véritablement agi comme effet de levier sur l'exercice d'équité salariale. Les parties avaient un objectif commun de faire une structure unique et d'aller en négociation au départ, et cela a créé une confiance réciproque d'autant plus que ces mêmes parties ont travaillé ensemble dans le passé pour l'équité.

En entrevue téléphonique le 5 mai 2009, le représentant de l'employeur en REM nous soulignait qu'ils sont à l'étape de la mise en œuvre de la nouvelle convention collective pour les employés de soutien. La convention collective fut négociée en trois mois environ. Ils ont notamment refait la structure salariale en utilisant des classes salariales : 7 classes salariales et 36 types d'emplois avec des écarts salariaux interclasses passant de 4 à 5,5 %. Ils ont évidemment construit cette structure à partir de l'exercice d'équité salariale qui a servi de matière première. L'objet majeur de la négociation était d'avoir une structure salariale intégrée et cohérente. Il me rappela que l'estimation des écarts salariaux fut réalisée en comité conjoint avec des taux d'équité qui furent bonifiés en négociation. En réponse à ma question s'il y avait des directives entre chaque comité ou des discussions avec les supérieurs, il me mentionna que des discussions occasionnelles, mais non de manière fréquente se faisaient avec le directeur des ressources humaines. "On l'informait ou on lui expliquait ce que nous allions faire, par exemple lorsque nous avons utilisé des descriptions génériques". Il n'y a jamais eu de directives de la part de la direction ou des paramètres financiers. Les représentants de l'employeur étaient relativement autonomes; on misait sur leur expertise et leur expérience. Il n'y avait donc pas de résultats attendus et pas de pourcentage défini, seulement s'assurer que ça ne coûterait « pas les yeux de la tête ».

En entrevue téléphonique avec la conseillère syndicale le 7 mai 2009, la méthode d'évaluation utilisé qui découle de la conciliation avec la CES avec l'ancien syndicat, est celle qui a effectivement été utilisé compte tenu aussi de son aptitude à évaluer une gamme étendu, c'est-à-dire une variété d'emplois, allant du soutien technique aux emplois de professionnel. Qui plus est, elle nous a appris que l'employeur utilisa cette même méthode pour les emplois non-syndiqués. Cela est tout à fait normal étant donné que ce dernier a fait une structure salariale unique pour tous les emplois. Elle nous apprenait qu'à partir de

2005, l'employeur et le syndicat faisaient une courbe de maintien à chaque année. Il faut dire que cette organisation est un milieu à prédominance féminine, davantage axé sur l'acceptation de l'équité salariale. Elle nous confirma également les discussions privées qu'elle avait avec le représentant de l'employeur en REM. Il y a nettement une confiance et un respect d'expertise entre les deux. Enfin, elle nous apprenait que les personnes salariées comparent les ajustements reçus aux ajustements obtenus dans la fonction publique. Historiquement, un des anciens organismes eut des ajustements beaucoup plus substantiels que l'autre, ce qui explique en partie la rivalité entre les deux au sujet de l'exercice. Elle souligne également une différence de culture.

En entrevue téléphonique de validation le 11 mai 2009, le représentant de l'employeur en REM mentionnait que le comité de maintien (il nous parle de comité d'évaluation), a finalement approuvé le tableau global d'évaluation de tous les emplois visés tant syndiqués que non syndiqués. Il s'est également entendu sur le calcul des écarts salariaux par courbe visant les catégories d'emplois féminines. C'est à partir de ces taux (équité) que s'est développé la nouvelle structure salariale négociée. Depuis ce temps, la négociation s'est terminée.

Le représentant de l'employeur en REM m'informait lors de la même entrevue que son organisme est assujéti à la loi sur les conditions de travail dans la fonction publique. Il est cependant autonome pour son financement. C'est ainsi qu'il doit avoir le mandat et l'autorisation préalable du Conseil du Trésor en ce qui concerne les conditions salariales. Avant d'amorcer l'exercice d'équité salariale, l'organisme a dû faire des projections et des prévisions de dépenses. N'étant pas un ministère, ils ont dû expliquer à plusieurs reprises les obligations particulières qu'il y avait et qui étaient différentes de celles des ministères. L'organisme a dû retourner devant le Conseil du trésor lorsque l'exercice s'est terminé, pour expliquer les écarts avec les projections et prévisions. Il m'assure qu'il est impossible de prévoir les coûts.

Médiagraphie

ACKER, Joan, 1987, « Sex Bias in Job Evaluation : A Comparable Worth Issue », dans *Ingredients for Women's Employment Policy*, Christine Bose et Glenna Spitze, éditeuses, State University of New York Press, p. 183-196.

ACKER, Joan, 1989, *Doing comparable worth : gender, class, and pay equity*, Philadelphia Temple University Press.

ADAMS, Stacy J., 1963, « Toward and understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, p.422-436.

ADAMS, Stacy J., 1965, « Inequity in Social Exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, Edited by Leonard Berkowitz, Academia Press, New-York, p. 267-299.

AKTOUF, Omar, 1987, « Une méthode de terrain et d'étude clinique à promouvoir », dans *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 163-188.

ALBERT, Alexa et RAMSTAD, Yngve, 1998, « The Social Psychological Underpinnings of Commons's Institutional Economics II : The Concordance of George Herbert Mead's "Social Self" and John R. Commons "Will", dans *Journal of Economics Issues*, vol. XXXII, n° 1, mars, p. 1-46.

ALVESSON, Mats, 1995, *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, NewYork, Walter de Gruyter.

ARBORIO, Anne-Marie et Pierre FOURNIER, 1999, *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*, Nathan Université, Paris.

ARDURA, Anita et SILVERA, Rachel, 2001. *L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ?* Revue de l'IRES, p. 1-25.

ATKINSON, Glenn et REDD, Mike, 1992, « The individual is a going concern », *Journal of Economic issues*, vol. 26, no 2, p.469-476.

AUDET, Michel et LAROUCHE, Viateur, 1988, « Paradigmes, école de pensée et théorie en relations industrielles » *Relations industrielles*, vol.43, no.1, p. 41-56.

AXELROD, Robert M., 1992, *Donnant donnant : une théorie du comportement coopératif*, O. Jacob, Paris.

BARBASH, Jack, 1984, *The elements of Industrial Relations*, The University of Wisconsin Press.

BARBASH, Jack, 1989, « J.R. Commons : Pioneer of Labor Economics », *Monthly Labour Review*, Vol. 112, n° 5, mai, p. 44-49.

BAZZOLI, Laure, 2000a, *L'économie politique de John R. Commons : Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, Éditions L'Harmattan, Paris.

BAZZOLI, Laure, 2000b, « L'économie institutionnaliste du travail de J.R. Commons : un "pragmatisme en action" », dans *Cahier du Gratice*, n° 19.

Texte disponible à l'adresse internet suivante : <http://thorstein.veblen.free.fr/documents/LB-00-Gratice.pdf>

BAZZOLI, Laure, 2000c, « À propos d'une théorie institutionnaliste de la négociation de J.R. Commons » dans *La négociation sociale*, coordonné par Christian Thuderoz et Annie Girard-Héraud, Paris : CNRS Éditions, p. 45-61.

BAZZOLI, Laure, 1994, *Action collective, travail, dynamique du capitalisme : fondements et actualité de l'économie institutionnaliste de J.R. Commons*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Lumière, Lyon 2.

BAZZOLI, Laure et DUTRAIVE, Véronique, 2002, « L'entreprise comme organisation et comme institution : Un regard à partir de l'institutionnalisme de J. R. Commons », dans *Economie et Institutions*, n° 1, 2^e semestre, p. 5-46.

BAZZOLI, Laure et DUTRAIVE, Véronique, 2006a, « Fondements pragmatistes de l'institutionnalisme en économie. Théorie de la connaissance et théorie de l'action chez Veblen et Commons », dans *Revue de philosophie économique*, n° 13 p.123-153.

BAZZOLI, Laure et DUTRAIVE, Véronique, 2006b, *Fondements pragmatistes de l'institutionnalisme en économie. Théorie de la connaissance et théorie de l'action chez Veblen et Commons*, document de travail, Laboratoire d'Économie de la Firme et des Institutions (LEFI), Université Lyon 2.

Texte disponible à l'adresse suivante : <http://www.idhe.ens-cachan.fr/TexteLB-VD.pdf>

BECKER, Howard, Saul, 2002, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Éditions La Découverte, Paris.

BECKER, Howard Saul, 1985, *Outsiders : études de sociologie de la déviance*, Éditions A.-M. Métailié, Paris.

BÉLANGER, Jacques, 2001, « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 2, p. 159-177.

BÉLANGER, Paul R. et LAPOINTE, Paul André, 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises », dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, p. 155-189.

BERGERON, Jean-Guy et PAQUET, Renaud, 2006, « Théorie et modèle de la négociation collective » dans *La négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, p.1-22.

BERNIER, Collette, BILODEAU, Michèle et Jean-Noël GRENIER, « Les comités de formation paritaires au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations de travail ? », *Relations industrielles*, vol. 51, n° 4, p. 665-692.

BERTALANFFY, Ludwig Von, 1975, *Perspectives on general system theory :Scientific-philosophical studies*, Edgar Taschdjian, (éditeur).

BERTHELOT, Jean-Michel, 1988, *Durkheim : les règles de la méthode sociologique*, Flammarion.

BILODEAU, Pier-Luc, 2008, *Le pouvoir en négociation dans le secteur privé : analyse d'un cas du secteur manufacturier du bois*, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociale, Université Laval.

BLACKETT, Adelle et SHEPPARD, Colleen, 2003, « Négociation collective et égalité au travail », dans *Revue Internationale du Travail*, vol. 142, n° 4, p. 453- 496.

BOIVIN, Jean., 1987, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline » *Relations industrielles*, vol. 42, n° 1, p. 179-195.

BOUDON, Raymond, 2002, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? » dans *Sociologie et sociétés*, vol. 34, n° 1, p. 9-34.

BOUDON, Raymond, BESNARD, Philippe, CHERKAoui, Mohamed, *et al.*, 2003, *Dictionnaire de la sociologie*, Larousse-VUEF, Paris.

BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, 1982, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris.

BOURDIEU, Pierre, 1994, *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Éditions du Seuil, Paris.

BOURQUE, Gilles-L., 2000, *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

BRIÈRE, Jean-Yves, 2002, « L'équité salariale : quand le droit à l'égalité se négocie au Québec », dans *Droit à l'égalité et discrimination : aspects nouveaux*, sous la direction de Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 155-171.

BRIÈRE, Jean-Yves et MORIN, Fernand, 2003, « Le droit de l'emploi au Québec », 2^e édition, Montréal, Wilson & Lafleur, Cowansville.

BRUNELLE, Christian, 2001, *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu syndiqué*, Éditions Yvon Blais, Cowansville.

BUSH, Paul D, 1993, « The Methodology of Institutional Economics : A pragmatic Instrumentalist Perspective » dans *Institutional Economics : Theory, Method, Policy*, Édité par Marc R. Tool, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, p.59-107.

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie [CETECH], 2004, *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec : portrait dynamique du marché du travail*, Bibliothèque nationale du Québec.

CHAPOULIE, Jean-Michel, 1984, « Everett C. Hugues et le développement du travail de terrain en sociologie » dans *Revue française de sociologie*, vol. 25, n° 4, p. 582-608.

CHAPOULIE, Jean-Michel, 1998, « La place de l'observation directe et du travail de terrain dans la recherche en sciences sociales », chapitre 4 dans *La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec*, sous la direction de : Poupard, Groulx, Mayer, Deslauriers, Laperrière et Pires, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 155-172.

CHICHA, Marie-Thérèse, 1997, *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*, 2^e édition, Cowansville, Yvon Blais éditeur.

CHICHA, Marie-Thérèse, 2000, *L'équité salariale: Mise en œuvre et enjeux*, 2^e édition, Cowansville, Yvon Blais éditeur.

CHICHA, Marie-Thérèse, 2002, « L'adoption et la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale : l'existence d'un double standard », dans *Lien social et politiques : Le genre des politiques publiques : des constats et des actions*, n° 47. Disponible à l'adresse internet suivante : <http://www.erudit.org/revue/lsp/2002/v/n47/000344ar.pdf>

CHICHA, Marie-Thérèse, 2006, *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de la rémunération : modèles et impacts*, document de travail, Bureau International de Genève (BIT), septembre.

CHICHA, Marie-Thérèse, 2008, *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non-sexiste des emplois : guide de mise en œuvre*, Bureau international du travail (BIT). Disponible à l'adresse internet suivante : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_101322.pdf

CHICHA, Marie-Thérèse, DÉOM, Esther et Hélène LEE-GOSSELIN, 2008, *L'équité salariale au Québec : un droit fondamental encore inachevé*, mémoire présenté sur le Rapport du ministère du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale (2006).

CLOUTIER, Julie, 2003, *Les programmes d'équité salariale au Québec : De la justice sociale à la justice organisationnelle*, Thèse de doctorat sous la direction de Mme Ginette Legault, Université du Québec à Montréal.

CLOUTIER, Luc, 2004, *La prédominance prochaine des femmes sur le marché du travail et ses conséquences*, document présenté au 72^e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS).

Commission canadienne des droits de la personne, 1996, *Critères de détermination de la partialité fondée sur le sexe dans l'évaluation des politiques et des pratiques de rémunération*, Ébauche, révision de cours, Direction de la parité salariale, Ottawa, novembre 1996.

Commission des droits de la personne du Québec, 1984, *Le droit et le monde du travail*, document 1, À travail équivalent, salaire égal : Guide d'interprétation de la Charte.

Commission de l'équité salariale, 2009, *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien*, novembre, Gouvernement du Québec.

Commission de l'équité salariale, 2005, *L'équité salariale dans les municipalités fusionnées et reconstituées : aide-mémoire*, juillet, Gouvernement du Québec.

Commission de l'équité salariale, 2001a, *Le contrôle des biais sexistes*, Info-Équité, mai.

Commission de l'équité salariale, 2001b, *Choix de la méthode, des outils d'évaluation et élaboration d'une démarche d'évaluation des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine*, Info-Équité, juillet.

COMMONS, John R., 1931, « Institutional Economics » dans *The American Economic Review*, vol. XXI, n^o 4, p. 648-657. Traduction réalisée par Laure Bazzoli et Véronique Dutraive parue dans *Cahier d'économie politique*, n^o 40-41, L'Harmattan, 2001 p. 287-301.

COMMONS, John, Rodgers, 1959, *Institutional Economics : Its Place in Political Economy*, The University of Wisconsin Press, Madison, (édition originale 1934).

CRESWELL, J.W. et L. MILLER, Dana, 2000, « Determining Validity in Qualitative Inquiry » dans *Theory Into Practice*, volume 39, n^o 3, p.124-130.

CUTHER-GERSHENFELD, Joel et KOCHAN, Thomas, 2004, « Taking Stock : Collective Bargaining at the Turn of the Century », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, n^o1, p. 3-26.

DAVID-McNEIL, Jeannine, 1999. « La gestion d'une démarche d'évaluation des emplois pour réaliser l'équité salariale », dans *Équité en emploi –Équité salariale, recueil de textes*, sous la direction de Marie-Josée Legault, Télé-université, Sainte-Foy, p. 307-324.

DÉCHAUX, Jean-Hugues, 2002, « L'action rationnelle en débat » dans *Revue française de sociologie*, vol. 43, n^o 43-3, p. 557-581.

DELEDALLE, Gérard, 1995, *La philosophie peut-elle être américaine ? Nationalité et universalité*, Jacques Granger éditeur, Paris.

DENZIN, Norman, K., 1978, *The research act : A theoretical orientation to sociological methods*, 2^e édition, New York : McGraw-Hill.

DÉOM, Esther et MERCIER, Jacques, 2001, « L'équité salariale et les relations du travail : des logiques qui s'affrontent » dans *Recherches féministes*, vol. 14, n° 1, p. 49-61.

DÉOM, Esther et MERCIER, Jacques, 1992, « L'équité salariale et la comparaison des emplois au Québec et en Ontario », in *Relations Industrielles*, vol. 47, n° 1, p. 3-24.

DÉOM, Esther, DROUIN, Diane et Jacques MERCIER, 1998, « La formation et l'élimination des préjugés envers le travail des femmes : des leçons pour l'évaluation des emplois en contexte d'équité salariale », *Recherches féministes*, vol. 11, n°1, p. 211-22.

DESCHÊNES, Pierre, BERGERON, Jean-Guy, *et al.*, 1998, *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

DESLAURIERS, Jean-Pierre et KÉRISIT, Michèle, 1997, « Le devis de recherche qualitative » dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, p. 85-111.

DEWEY, J., 1916, *Democracy and Education*, the Macmillan Company, New York.

DEWEY, J., 1925, *Experience and Nature*, Open Court, Chicago, 1929 (Revised): London: George Allen & Unwin.

DEWEY, John, 1929, *The Quest for Certainty*, Minton, Balch and Company, New York.

DEWEY, John, 1967, *Logique : La théorie de l'enquête*, Présentation et traduction de Gérald Deledalle, Presse Universitaire de France.

DION, Gérard, 1986, *Dictionnaire canadien des relations de travail*, Les Presses de l'Université Laval, 2^e édition, Sainte-Foy.

D'IRIBARNE, Philippe, 1989, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, édition du Seuil, Paris.

DOLAN, Shimon, SABA, Tania, *et al.*, 2008, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4^e édition, Saint-Laurent, EPRI.

DUNLOP, John Thomas, 1958, *Industrial Relations Systems*, Henry Holt, New York.

DUNLOP, John Thomas, 1976, « La notion de système de relations industrielles », dans *Les relations industrielles : principes et politiques*, Presses Universitaire de France, Paris, p. 88-100.

DUPONT, Christophe, 1982, *La négociation : Conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris, 27.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 2002, *Ethnography*, disponible à l'adresse internet suivante : <http://www.search.eb.com/eb/article?eu=33718>

FERRÉOL, Gilles, CAUCHE, Philippe, DUPREZ, Jean-Dupré, *et al.*, 1995, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 2^e édition, sous la direction de Gilles Ferréol, Paris.

FETTERMAN, D.M., 1989, *Ethnography : Step by Step*, (Applied Social Research Methods Series, n° 17), Newbury Park, CA, Sage Publications.

FETTERMAN, D.M., 1998, *Ethnography : Step by Step*, (Applied Social Research Methods Series, n° 17), 2^e édition, Newbury Park, CA, Sage Publications.

FLYVBJERG, Bent, 2004, « Five misunderstandings about case-study research », dans *Qualitative Research Practice*, Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman éditeurs, London Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 420-434.

FOOTE WHITE, William, 1984, *Learning from the field : a guide from experience*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

FOOTE WHITE, William, 1973, *Street Corney Society*, The University of Chicago Press, 14^e impression.

FRIEDMAN, Ray, 2004, « Studying Negotiations in Context : An Ethnographic Approach », dans *International Negotiation*, Vol. 9, p. 375-284.

FRIEDMAN, Raymond A., 1994, *Front Stage, Backstage : The Dramatic Structure of Labor Negotiations*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

FRIEDMAN, Raymond A. et GAL, Shahaf , 2004, « Managing around roles : Building groups in labor negotiations », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, n° 3, p. 356-378.

FRIEDMAN, Raymond A. et Darren C. McDANIEL, 1998, « In the Eye of the Beholder : Ethnography in Study of Work », dans *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, ILR Press, sous la direction de Keith Whitfield et George Strauss, p. 113-126.

FREEMAN, Richard B. et L MEDOFF, James, 1980, « Le syndicalisme à deux visages », *Revue économique*, n° 3, mai, p. 505-538.

FUDGE, Judy, 1991, « Litigating Our Way to Gender Neutrality », dans *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*, Édité par Judy Fudge et Patricia McDermott, University of Toronto Press, Toronto, p.60-77.

GAGNON, Mona-Josée, 1991, « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et sociétés*, Vol. 23, n° 2, p. 79-95.

Le document est disponible à l'adresse internet suivante : <http://id.erudit.org/iderudit/001269ar>

GEERTZ, Clifford, 1973, *The interpretation of cultures : selected essays*, Basic Books, New York.

GEERTZ, Clifford, 1988. *Works and Lives : The Anthropologist as Author*, Stanford CA, Stanford University Press.

GEOFFRION, Paul, 1997, « Le groupe de discussion », dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy. p. 303-326.

GEORGES, Kenneth, 1985, « Les comités de santé et de sécurité au travail : tables de concertation ou de négociation ? », *Relations industrielles*, vol. 40, n° 3, p. 512- 529.

GILLARD, Lucien, 2001, « Le modèle Commons d'économie transactionnelle », dans *Cahiers d'économie politique : histoire de la pensée économique, lectures de John R. Commons*, L'Harmattan, n° 40-41, p. 139-176.

GILES, Anthony et MURRAY, Grégor, 1996, « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord », *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, sous la direction de Grégor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, Les Presses de l'Université Laval et Octares éditions, p. 64-92.

GISLAIN, Jean-Jacques, 2006, « Le processus d'innovation sociale : un cadre d'analyse institutionnaliste pragmatiste », dans *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : recherches empiriques et perspectives théoriques*, sous la direction de P.A. Lapointe et G. Bellemare, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 237-274.

GISLAIN, Jean-Jacques, 2004, « Futurité et toposité : sitologie des perspectives d'action », dans *Géographie, économie et société*, n° 6, p. 209-213.

GISLAIN, Jean-Jacques, 2003a, « L'institution des relations industrielles : le cadre analytique de J.R. Commons », *Économies et institutions*, n° 2, 2^e semestre, p. 9-56.

GISLAIN, Jean-Jacques, 2003b, « L'émergence de la problématique des institutions en économie », *Cahiers d'économie politique* 2003/1, n° 44, p. 19-50.

GISLAIN, Jean-Jacques, 2002, « Causalité institutionnelle : la futurité chez J.-R. Commons », *Économie & Institutions*, 1(1), p. 47-71.

GISLAIN, Jean-Jacques et STEINER, Philippe, 1995, *La sociologie économique 1890-1920*, Presses Universitaires de France, Paris.

GLASER, Barney G., 1978, *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA, Sociology Press.

GLASER, Barney G. et L. STRAUSS, Anselm, 1967, *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.

GOLDEN-BIDDLE, Karen et D. LOCKE, Karen, 1997, *Composing qualitative research*, Thousand Oaks, Ca, Sage Publications.

Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale, 2004, *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*.

Le document est disponible aux adresses internet suivantes :

<http://www.collectionscanada.gc.ca/archivesweb/20071115001009/http://www.examenequitesalariale.gc.ca/fr/index.html>

<http://www.collectionscanada.gc.ca/archivesweb/20071125001508/http://www.examenequitesalariale.gc.ca/fr/payeqsal/6000.html>

GUÉRIN, Gilles et WILS, Thierry, 1996, « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, sous la direction de Grégor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, Les Presses de l'Université Laval et Octares éditions, p. 188-218.

GUNDERSON, Morley et LANOIE, Paul, 2002, « Program-Evaluation Criteria Applied to Pay Equity in Ontario », *Canadian Public Policy /Analyse de Politiques*, Vol. 28, Supplement : Occupational Gender Segregation : Public Policies and Economics Forces, p. S133-S148.

HABERMAS, Jürgen, 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 2 tomes.

HAIGNERE, Lois, 1991, « Pay Equity Implementation : Experimentation, Negotiation, Mediation, Litigation, and Aggravation », dans *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*, Édité par Judy Fudge et Patricia McDermott, University of Toronto Press, Toronto, p. 160-171.

HAIVEN, Judy, 2003, *A Tale of Two Locals : How opposition to Pay Equity Divided a Union*, communication présentée dans le cadre de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) à Terre-Neuve, Memorial University, texte non publié.

HAIVEN, Judy et HUNT, Gerald, 2006, «Building Democracy for Women and Sexual Minorities, Union Embrace of Diversity», *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 61, n° 4, p. 666-683.

HALLÉE, Yves, 2004, « Un comité mixte comme mécanisme de maintien de l'équité salariale : une voie envisageable ? », dans *Regards sur le travail*, vol. 1 n° 2, p. 2-15.

HALLÉE, Yves, 2009, « Action collective en enseignement et recherche en management » dans *Organisations et Territoires*, vol. 18, n°1, p. 19-31.

HAMEL, Jacques, 1997, *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.

HAMMERSLEY, Martyn, 1992. *What's Wrong with Ethnography ?*, Londres et New York, Routledge.

HAMMERSLEY, Martyn et ATKINSON, Paul, 1983, *Ethnography : Principles in Practice*, Londres et New York, Tavistock.

HAMMERSLEY, Martyn et ATKINSON, Paul, 1991, *Ethnography : Principles in Practice*, Routledge, London and New York, 2^e édition.

HAMEL, Jacques, 1997, *Étude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Montréal.

HARTMANN, Heidi .I., ROOS, Patricia A. *et al.*, 1985, « An Agenda for Basic Research on Comparable Worth », dans *Comparable Worth : New directions for Research*, National Academy Press, Heidi I. Hartman (éditeur), Washington, D.C., p. 3-33.

HART, Susan M., 2002. « Unions and Pay Equity Bargaining in Canada », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 57, n°4, p. 609-629.

HARVEY, Réginald, 2006, « Il n'y a pas que l'argent qui compte... Reconnaître le "travail social des femmes" », dans le journal *Le Devoir*, édition du 4 mars 2006, cahier G, p.2-3.

HASSENTEUFEL, Patrick. 1996. « L'État-Providence ou les métamorphoses de la citoyenneté ». *L'année sociologique*, 46 n° 1. 127-149.

HÉBERT, Gérard, 1992, *Traité sur la négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville.

HIRSCHMAN, Albert O., 1972, *Face aux déclin des entreprises et des institutions*, Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, Paris.

HUBERMAN, Michael, A. et B. MILES, Matthew, 1991, *Analyse des données qualitatives*, Traduit de l'anglais par Catherine de Backer et Vivian Lamongie, De Boeck, Bruxelles.

HUBERMAN, Michael, A. et B. MILES, Matthew, 1994, *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, 2^e édition, Thousand Oaks, London, New Delhi.

HUBERMAN, Michael, A. et B. MILES, Matthew, 2003, *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal, De Boeck, Paris.

HYMAN, Richard, 1997, « La géométrie du syndicalisme : une analyse comparative des identités et des idéologies », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n° 1, p. 7-38.

Institut de la statistique du Québec, Travail et rémunération, 2007, *Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1998-2006*, Gouvernement du Québec vol.3, n° 1.

Institut de la statistique du Québec, Travail et rémunération, 2008, *Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1999-2007*, Gouvernement du Québec vol.4, n° 1.

Institut de la statistique du Québec, Travail et rémunération, 2009, *État du marché du travail au Québec : bilan de l'année 2008*, Gouvernement du Québec, mars.

JAMIN, Christophe, 2005, « Le solidarisme contractuel : un regard franco-québécois », 9^e *Conférence Albert Mayrand*, Montréal, Éditions Thémis.

KATZ, Jack, 2002, « From how to why : On luminous description and causal inference in ethnography (part 2) » dans *Ethnography*, Vol.3, n° 1, p.63-90.

KAUFMAN, Bruce E., 1998, « John R. Commons : His Contributions to the Founding and Early Development of the Field of Personnel/HRM », dans *Proceeding of the Fiftieth Annual Meeting*, Chicago, Industrial Relations Research Associations Series (IRRA), vol. 1, éditrice Paula V. Boos, Chicago, p. 328-340.

KAUFMAN, Bruce E., 1993, *The Origins and Evolution of the Field on Industrials Relations in the United States*, Ithaca, ILR Press.

KAUFMAN, Bruce E., 1989, « Models of Man in Industrial Relations Research », dans *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 1, p. 72-88.

KELLY, John, 1998, *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Routledge Studies in Employment Relations, London.

KITAY, Jim et CALLUS, Ron, 1998, « The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research » dans *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, ILR Press, sous la direction de Keith Whitfield et George Strauss, p.101-112.

KLEIN, Philip A., 1993, « The Institutionalist Challenge : Beyond Dissident » dans *Institutional Economics : Theory, Method, Policy*, Édité par Marc R. Tool, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, p.13-47.

KOCHAN, Thomas, KATZ, Harry Charles et Robert B. McKERSIE, 1986, *The transformations of American Industrial Relations*, New York, Basic Book.

KOCHAN, Thomas A., DYER Lee et David B. LIPSKY, 1977. *The Effectiveness of Union-Management Safety and Health Committees*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan.

JACCOUD, Mylène et MAYER, Robert, 1997, « L'observation en situation et la recherche qualitative » dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 211-249.

JOAS, Hans, 1999, *La créativité de l'agir*, Les éditions du Cerf, Paris.

LALLEMENT, Michel, 2000, *Histoire des idées sociologiques, des origines à Weber*, 2^e édition, Nathan, Paris.

LANGLOIS, Richard, N., 1986, *Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge University Press, New York.

LAPERRIÈRE, Anne, 1997a, « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives », dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 365-389.

LAPERRIÈRE, Anne, 1997b, « La théorisation ancrée (grounded theory): démarche analytique de comparaison avec d'autres approches apparentées », dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 309-340.

LAPERRIÈRE, Anne, 1997c, « L'observation directe » dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 241-262.

LAPOINTE, Paul-André, 1995, « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité », dans *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, 50^e Congrès des relations industrielles, PUL, p. 3-43.

LAPOINTE, Paul-André, 2001a, « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas Tembec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n^o 4, p. 770-798.

LAPOINTE, Paul-André, 2001b. « Partenariat avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n^o 2, p. 244-278.

LAPOINTE, Paul-André, BÉLANGER, Paul R. *et al.*, 2004. *Approche partenariale dans les relations et l'organisation du travail : le rôle des instances intermédiaires*, Université Laval et Université du Québec à Montréal.

LAROUSSE, 1989, *Le petit Larousse illustré*, Paris.

LAVOIE, Linda et TRUDEL, Myriam, 2001, *Loi sur l'équité salariale annotée*, Éditions Yvon Blais, Cowansville.

- LAWLER, Edward E., 1986, *High-involvement Management*, Jossey-Bass, San-Francisco.
- LEFEBVRE, Brigitte, 1998, *La bonne foi dans la formation des contrats*, Les Éditions Yvon Blais, Cowansville, 1998.
- LEFEBVRE, Brigitte, 2000, « Liberté contractuelle et justice contractuelle : le rôle accru de la bonne foi comme norme de comportement », *Développements récents en droit des contrats*, Les éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 49-70.
- LEGAULT, Marie-Josée, 2005, « Droits de la personne, relations de travail et défis pour les syndicats contemporains », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, n° 4, p. 683-708.
- LEGAULT, Ginette et ROSS, Claudette, 2002. "La contribution de l'analyse différenciée selon les sexes au débat sur la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi", *Management International/International Management*, Vol. 7, n° 1, p. 33-40.
- LEVENTHAL, Gerald S., 1980, « What Should Be Done with Equity Theory ? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships », dans *Social Exchange : Advances in Theory and Research*, sous la direction de Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg et Richard H. Willis, Plenum Press, New York, p. 27-55.
- LEWIS, Chad et STEVENS, Cynthia Kay, 1990, « An Analysis of Job Evaluation Committee and Job Holder Gender Effects on Job Evaluation », dans *Public Personnel Management*, Vol. 19, p. 271-278.
- LINCOLN, Yvonna S. et G. GUBA, Egon, 1985, *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- McDERMOTT, Patricia, 1991, « Pay Equity Challenge to Collective Bargaining in Ontario », dans *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*, Édité par Judy Fudge et Patricia McDermott, University of Toronto Press, Toronto, p. 122-137.
- McKERSIE, Robert, 1991, « Governance : A framework for our field », dans *Industrial Relations Research Association Series : Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting*, Édité par H. Burton, Jr., Madison, p. 1-10.
- MEAD, Georges Herbert, 1963, *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, Paris, version originale 1934, 332 p.
- MELTZ, Noah M, 1993, « Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations Theory », *Industrial Relations Theory : Its nature, Scope and Pedagogy*, sous la direction de Roy J. Adams et Noah M. Meltz, Metuchen : H.J. et London, IMLR Press et Rutgers University et Scarecrow Press, p. 161-182.

MIEVILLE, Denis, 2001, *Méréologie et modalités : aspects critiques et développements*, Actes d'un colloque tenu par le Centre de recherches sémiologiques de Neufchâtel (Suisse) en octobre 2000, Travaux de logique n° 14, p. v-vi. Disponible sur internet à l'adresse suivante : www.unine.ch/cdrs/TL14preambule.pdf

MILKOVICH, George T. et M. NEWMAN, Jerry, 2002, *Compensation*, (7^e édition), Irwin-McGraw-Hill, Boston (MA).

Ministère du Travail, 2006, *La loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir, Rapport du ministère du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, bibliothèque nationale du Québec.

Ministère du Travail, 2004, *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*, Bibliothèque nationale du Québec,

MOREL, Sylvie, 1996, *Le workfare et l'insertion : une application de la théorie institutionnaliste de John R. Commons*, Thèse de doctorat en science économique, Université de Paris 1, sous la supervision de Bernard Gazier.

MOREL, Sylvie, 2003, « Institutionnalisme commonsien, citoyenneté et « sécurité économique », dans *Économie et institutions*, Vol. 1, n° 2, p. 111-140.

MOREL, Sylvie. 2008, « Les éclairages de la théorie économique et de l'analyse de genre », À paraître dans : M. Coutu, G. Murray (dir.). 2008. *Travail et citoyenneté: quel avenir ?*, Québec, les Presses de l'Université Laval ; texte de la communication présentée au colloque intitulé *La citoyenneté au travail ? Réflexions sur le milieu de travail de l'avenir*, du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Université Laval, 21-23 juin 2004.

MORIN, Edgar, 1977, *La méthode : 1. La nature de la nature*, Édition du Seuil, Paris.

MORIN, Fernand et BRIÈRE, Jean-Yves, 2003. *Le droit de l'emploi au Québec*, Wilson et Lafleur ltée, 2^e édition, Montréal.

MUCCHIELLI, Alex, 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris.

MURRAY, Gregor et VERGE, Pierre, 1993, « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, p. 3-55.

Le document est disponible à l'adresse internet suivante : <http://id.erudit.org/iderudit/050831ar>

NEDELSKY, Jennifer, 1996, « Reconceiving Rights as Relationship », dans *Explorations in Difference : Laws, Culture and Politic*, University of Toronto Press, p. 67-88.

NIERENBERG, Gérald, 1979, *L'Art de persuader et de bien négocier*, Tchou, Paris.

NORTH, Douglass Cecil, 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.

OLSON, Mancur, 1978, *Logique de l'action collective*, Presses Universitaires de France, Paris.

OSTROM, Vincent, 1976, « John R. Commons's : Foundations for Policy Analysis », in *Journal of Economic Issues*, vol. X, n° 4, p. 839-857.

PAQUET, Renaud et TREMBLAY, Jean-François, 2004, « Des théories du syndicalisme : Synthèse analytique et considérations contemporaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 59, n° 2, p. 295-320.

PARSONS, Talcott, 1937, *Structure of Social Action*, Free Press, New York.

PEIRCE, Charles S., 1878, « Deduction, Induction, and Hypothesis », dans *Writings of Charles S. Pierce, 1872-1878*, Volume 3, Bloomington : Indiana University Press, 323-338.

PEIRCE, Charles S., 1978, *Écrits sur le signe*, rassemblés, traduits et commentés par Gérard Deledalle, collection dirigée par Paul Ricœur et François Wahl, Éditions du seuil, Paris.

PIRES, Alvaro P., 1997, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique » dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, p. 113-169.

PLASSE, Michelle, 1987, « Santé et sécurité du travail au Québec : le défi de la concertation patronale-syndicale », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 3, p. 544-565.

RACINE, Michel, 2006, *Perspective culturelle sur le multimédia québécois : Ethnographie de l'organisation sectorielle en région*, thèse de doctorat sous la supervision d'Harold Bherer, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

RAMSTAD, Yngve, 1986, « A Pragmatist's Quest for Holistic Knowledge : The Scientific Methodology of John R. Commons », dans *Journal of economics issues*, vol. XX, n° 4, Décembre, p. 1067-1105.

RAMSTAD, Yngve, 1990, « The Institutionalism of John R. Commons : Theoretical Foundations of Volitional Economics », *Research in The History of Economic Thought and Methodology*, Éditeur Warren J. Samuels, Dept. of Economics, Michigan State, Jai Press, inc., Vol. 8, p. 53-104.

RAMSTAD, Yngve, 1994, « On The Nature of Economic Evolution : John R. Commons and the Metaphor of Artificial Selection », dans *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*, édité par Lars Magnusson, Boston/Dorrecht/Lancaster, Kluwer-Nuhoff Publishing, p. 65-121.

RAMSTAD, Yngve, 1998, « Common's Institutional Economics : A Fondation of Industrial Relations Theory ? », dans *Proceeding of the Fiftieth Annual Meeting*, Chicago, Industrial Relations Research Associations Series (IRRA), Vol. 1, éditrice Paula V. Boos, Chicago, p. 308-319.

RAMSTAD, Yngve, 1993, « Institutional Economics and the Dual Labor Market Theory », dans *Institutional Economics : Theory, Method, Policy*, Édité par M.R. Tool, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, p. 173-233.

RENAULT, Michel, 1999, « Économie et coordination des comportements : Communication et interaction » dans *Revue Européenne des sciences sociales*, Tome XXXVII, n° 14, p. 265-292.

RENAULT, Michel, 2006, « Délibération, action et démocratie : une perspective pragmatique-institutionnaliste », dans *La démocratie au péril de l'économie*, édité par Marc Humbert et Alain Caillé, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 123-140.

RENAULT, Michel, 2007, « Une approche transactionnelle de l'action et de l'échange : la nature d'une économie partenariale », dans *Revue du MAUSS*, n° 30, second semestre, p. 138-160.

RENOU, Yvan et RENAULT, Michel, 2007, « Une conception pragmatique de la firme partenariale » dans *Économie Appliquée*, Tome LX, n° 4, décembre, p. 51-80.

REYNAUD, Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris.

RIGGS, Susan, 1991, « Pay Equity and Collective Bargaining », in *The Worklife Report*, Vol. 8, n° 1, p. 9.

ROJOT, Jacques, 1994, *La négociation : de la théorie à la pratique*, Librairie Vuibert, Paris.

ROJOT, Jacques, 2006, *La négociation*, Librairie Vuibert, 2^e édition, Paris.

ROLLAND, Louise, 1999, « Les figures contemporaines du contrat et le Code civil du Québec », *Mc Gill Law Journal*, vol. 44, n° 4, p. 903-952. Le texte est disponible sur le site internet suivant : <http://www.journal.law.mcgill.ca/abs/vol44/4rolla.pdf>

SABOURIN, Diane, 1999, « Le cadre législatif en vigueur au Québec en matière d'équité salariale, dans *Équité en emploi – Équité salariale*, recueil de textes, sous la direction de Marie-Josée Legault, Télé-université, Sainte-Foy, p. 191-230.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine, 1997, « L'entrevue semi-dirigée » dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 263-285.

SIMARD, Marcel, 1987, *L'expérience des entreprises syndiquées québécoises en matière de comité de santé et sécurité du travail. Synthèse des principaux résultats de recherche*, École de relations industrielles, Université de Montréal, document de recherche 87-03, 23 p.

SCHNAPPER, Dominique. 2000, *Qu'est-ce que la citoyenneté?*, collection folio actuel, éditions Gallimard.

STATISTIQUE CANADA, 2003. *Enquête sur la population active (EPA)*, revue chronologique de la population active, 1976-2003, cédérom.

STEINBERG, Ronnie, J., 1991, « Job Evaluation and Managerial Control : The politics of Technique and the Techniques of Politics », dans *Just Wages : A Feminist Assessment of Pay Equity*, Édité par Judy Fudge et Patricia McDermott, University of Toronto Press, Toronto, p. 193-218.

STEINBERG, Ronnie J. et HAIGNERE, Lois, 1987, « Equitable compensation : criteria for comparable worth », dans *Ingredients for women's employment policy*, Bose, C., Spitze, G., State University of New York Press, Albany, p. 157-182.

SUTTON, Robert I., 1997, « The Virtues of Closet Qualitative Research » dans *Organization Science*, vol. 8, n° 1, p. 97-106.

TAYLOR, Frederic Winslow, 1916, « The Principles of Scientific Management » dans *Bulletin of the Taylor Society*, p. 67-81.

THÉRIAULT, Roland et SAINT-ONGE, Sylvie, 2000, *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1^e édition.

THÉRIAULT, Roland et SAINT-ONGE, Sylvie, 2006, *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2^e édition.

THIBAUT, John W. et WALKER, Laurens, 1975, *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, N.J. New York L. Erlbaum Associates distributed by the Halsted Press Division of Wiley.

TOOL, Marc R., 1994, « An Institutional Mode of Inquiry », dans P.A. Klein (éditeur), *The Role of Economic Theory*, Dordrecht, Kluwer, p. 197-227.

TREIMAN, Donald J. et I. HARTMANN, Heidi, 1981, *Women, Work, and Wages : Equal Pay for Jobs of Equal Value*, National Academy Press, Washington D.C.

TREMBLAY, Jean-François, 2006, « La préparation à la négociation collective » dans *La négociation collective*, sous la direction de Jean-Guy Bergeron et Renaud Paquet, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 55-76.

TURNER, Lowell, 1991, *Democracy at Work : Changing world market and the Future of Labor Unions*, Ithaca, Cornell University Press.

VANDENBERGHE, Frédéric, 1997-1998, *Une histoire critique de la sociologie allemande, Aliénation et réification*. Tome I. Marx, Simmel, Weber, Lukts. Tome II : Horkheimer, Adorno, Marcuse, Habermas, Paris, La Decouverte.

YIN, Robert K., 1984, *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

WALTON, Richard E. et McKERSIE, Robert B., 1991, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System*, ILR Press, Ithaca, New York.

WALTON, Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSIE (2000) *Strategic Negotiations : A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Ithaca: Cornell University Press

WALZER, Michael, 1997, *Sphères de justice : Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Éditions du Seuil, Paris.

WEBER, Max, 1995, *Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, traduction Julien Freund.

WEINER, Nam et GUNDERSON, Morley, 1990. *Pay Equity : Issues, Options and Experiences*, Butterworths, Toronto.

WHETTEN, David, A. et CAMERON, Kim, S., 2007, *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

WILLIAMSON, Olivier, E., 1985, *The Economics Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, London Free Press Collier Macmillan, New York.

ZÜRCHER, Markus, *Histoire de la sociologie et théorie sociologique I : Les philosophies de l'histoire et le marxisme*, Université de Fribourg, Département des Sciences sociales. Disponible à l'adresse internet suivante :

<http://commonweb.unifr.ch/SocioMedia/Pub/zurcher/Support%20de%20cours%20i%20%C2%AD%20iv.doc>

Jugement

Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général), 2004, R.J.Q. 524 (C.S.), juge Carole Julien, le 9 janvier 2004, 609 p.

Loi

Loi sur l'équité salariale, L.R.Q. chapitre E-12.001, Éditeur officiel du Québec, 1998.

Commission

Louise Harel : Commission permanente des affaires sociales, Le jeudi 7 novembre 1996, Étude détaillée du projet de loi n° 35.

Journal des débats

Bernard Landry, lors de l'adoption de la loi, Journal des débats, Débat de l'Assemblée nationale, 21 novembre 1996.