

Université de Montréal

La présence de gestion flexible des avantages sociaux et la  
satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux

par

Josée Prince

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

Février 2006

© Josée Prince, 2006





**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**Identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La présence de gestion flexible des avantages sociaux et la  
satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux

Présenté par :  
Josée Prince

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux	<u>Présidente</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Sylvie St-Onge	<u>Membre du jury</u>

Mémoire accepté le 16 février 2006

## Sommaire

Le but de ce mémoire est de connaître les impacts de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons émis une hypothèse basée sur deux approches théoriques, soit la théorie de l'équité de Adams (1965 ) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Nous croyons que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux augmentera là où il y a présence de gestion flexible des avantages sociaux par rapport aux syndicats où il n'y en a pas.

Afin de vérifier empiriquement notre hypothèse, nous avons utilisé des données secondaires. Ces données secondaires ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés.

Nos résultats indiquent que notre modèle est adéquat pour expliquer la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, en plus de confirmer notre hypothèse. En effet, nos résultats indiquent que les syndicats qui ont de la gestion flexible des avantages sociaux sont plus satisfaits que les syndicats où il y a absence de gestion flexible des avantages sociaux.

Ce mémoire se termine par une conclusion qui inclut les implications pour les acteurs en relations industrielles et identifie des pistes pour de futures recherches.

Mots Clés : avantages sociaux, gestion flexible des avantages sociaux, satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, satisfaction envers les avantages sociaux

## Summary

The purpose of this master thesis is to identify the impacts of flexible benefits on union benefit satisfaction.

To answer this research question, we made an hypothesis based on two theoretical approaches: Adams' equity theory (1965) and Wheeler's industrial conflict theory (1985). We are of the opinion that union benefit satisfaction will increase within unions where there exist flexible benefits as compared to unions where there is none.

In order to empirically test our hypothesis, we used secondary data. Those data were gathered by using a questionnaire survey sent to local-union executives from four federations affiliated with CSTU. From the 894 questionnaires that were sent out, 234 usable questionnaires were returned.

Empirical results show that the specified model can adequately explain union benefits satisfaction sustaining our hypothesis. Unions where there exist flexible benefits are more satisfied than the others where there is none.

The conclusion of this master thesis includes implications for industrial relations actors and identifies avenues for future researches.

Key words: benefits, flexible benefits, union benefit satisfaction, benefit satisfaction

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier notre directeur, monsieur Stéphane Renaud, pour sa générosité, son temps, son implication, sa patience et ses encouragements. Nous lui témoignons notre reconnaissance pour le respect qu'il a eu à notre égard tout en nous incitant au dépassement. Sans sa présence, son support constant et ses précieuses recommandations, nous n'aurions pu mener à terme notre mémoire.

Nous remercions également mesdames Diane Veilleux et Sylvie St-Onge, évaluatrices. Leurs judicieux commentaires nous ont permis d'améliorer la valeur de ce mémoire.

Enfin, nous remercions tout particulièrement notre famille, notre copain et nos amis(es) pour leurs encouragements, la patience et le support dont ils ont fait preuve tout au long de ce processus.

**Merci.**

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1: La problématique .....	6
CHAPITRE 2: Les définitions .....	10
2.1 Définition des avantages sociaux.....	11
2.2 Définition de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux .....	11
2.3 Définition de la gestion flexible des avantages sociaux .....	12
CHAPITRE 3: Le cadre théorique .....	16
3.1 La théorie de l'équité .....	17
3.2 La théorie du conflit industriel.....	18
CHAPITRE 4: La revue de la littérature .....	20
4.1 Rapport de trois études sur la satisfaction envers les avantages sociaux.....	21
4.2 Les déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux .....	28
4.2.1 Les variables sociodémographiques.....	28
4.2.1.1 L'âge.....	28
4.2.1.2 Le sexe .....	29
4.2.1.3 L'ancienneté .....	31
4.2.1.4 Le niveau de scolarité.....	32
4.2.1.5 Les responsabilités familiales .....	33
4.2.2 Les variables reliées aux caractéristiques de l'emploi.....	35
4.2.2.1 Le niveau de salaire.....	35
4.2.2.2 La position hiérarchique de l'emploi .....	36
4.2.2.3 La couverture des avantages sociaux .....	37
4.2.3 Les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise .....	39
4.2.3.1 La présence syndicale .....	39
4.2.3.2 La structure et l'administration du système .....	39
4.2.3.3 La perception d'équité .....	40
4.2.3.4 La justice procédurale .....	41
4.2.3.5 La justice distributive.....	42
4.2.3.6 La communication.....	43



4.3 Les résultats de la présence de gestion flexible des avantages sociaux .....	43
<b>CHAPITRE 5: Le modèle d'analyse.....</b>	<b>45</b>
5.1 Le modèle d'analyse.....	46
5.2 Le cadre opératoire .....	48
5.2.1 La variable dépendante .....	48
5.2.2 La variable indépendante .....	49
5.2.3 Les variables contrôles.....	50
5.3 L'hypothèse .....	53
<b>CHAPITRE 6: La méthodologie .....</b>	<b>55</b>
6.1 La cueillette des données .....	56
6.2 Les tests statistiques.....	58
<b>CHAPITRE 7: Résultats et discussion .....</b>	<b>60</b>
7.1 Analyses descriptives.....	61
7.2 Analyse de différence de moyennes (T de Student) de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux .....	65
7.3 Les analyses multivariées de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.....	67
<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>80</b>
<b>Annexe 1: Questionnaire .....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 2: Matrice de corrélations .....</b>	<b>110</b>

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Le modèle d'analyse .....	47
--------------------------------------	----

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Cadre opératoire de la variable dépendante.....	49
Tableau 2 :	Cadre opératoire de la variable indépendante.....	50
Tableau 3 :	Cadre opératoire des variables contrôles : les caractéristiques ..... du syndicat local et de ses membres.	51
Tableau 4 :	Cadre opératoire des variables contrôles : les caractéristiques ..... des avantages sociaux.	52
Tableau 5 :	Moyennes, écart-types, minima et maxima des variables à l'étude .....	64
Tableau 6 :	Analyse de différence de moyennes de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux selon la présence de gestion flexible .....	66
Tableau 7 :	Régression hiérarchique entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux (coefficients standardisés) .....	68

# Introduction

Le marché du travail est en continuelle évolution. Nous remarquons plusieurs changements tels que le vieillissement de la main-d'œuvre, une plus grande proportion de femmes sur le marché du travail, les travailleurs qui prennent leur retraite de plus en plus tard, le virage ambulatoire qui augmente les coûts des médicaments aux particuliers ou encore le désengagement de l'État (Thériault et St-Onge, 2000). Ces différents changements sur le marché du travail exercent des pressions à la hausse sur les coûts des avantages sociaux offerts par les employeurs.

De plus en plus d'employeurs procèdent à une révision de leurs régimes d'avantages sociaux. La solution pourrait se trouver du côté des programmes flexibles, qui gagnent en popularité (Thériault et St-Onge, 2000). Les entreprises se tournent vers la gestion flexible des avantages sociaux pour contrôler les coûts et ainsi mieux répondre aux changements dans la composition de la main-d'œuvre. Selon Iseri et Cangemi (1990), la gestion flexible des avantages sociaux est une alternative à la gestion fixe des avantages sociaux. L'augmentation des coûts dans les avantages sociaux reliés à la santé favorise grandement ce type de gestion. Les employés n'ont pas tous besoin d'une couverture complète. Il arrive souvent que les employés payent pour une couverture complète qu'ils n'ont pas besoin. De plus, les travailleurs ont de nouveaux besoins et même que ces besoins évoluent. On ne doit plus déterminer les avantages sociaux selon le modèle courant, soit un homme marié ayant une femme qui reste à la maison, deux enfants et une hypothèque (Thériault et St-Onge, 2000).

La gestion flexible des avantages sociaux est maintenant beaucoup plus accessible qu'auparavant. De plus en plus d'entreprises implantent cette forme de gestion des avantages sociaux afin de mieux répondre aux besoins de leurs travailleurs. La gestion flexible des avantages sociaux a pour effet de responsabiliser le travailleur face à ses avantages sociaux.

Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse au lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. On s'intéresse aux entreprises du secteur privé

car la gestion flexible des avantages sociaux est pratiquement inexistante dans le secteur public.

Les syndicats résistent à l'individualisation de la rémunération. Étant donné que les avantages sociaux sont une composante de la rémunération globale, les syndicats s'opposent à une gestion flexible des avantages sociaux. En général, les syndicats désirent garder un contrôle et l'uniformité sur la rémunération de leurs membres.

Les syndicats ont traditionnellement été méfiants face aux programmes de rémunération variable incluant la gestion flexible des avantages sociaux (Rioux, 1992). Cette méfiance s'explique par le fait que cette forme de rémunération s'accompagne d'une individualisation des salaires et des avantages sociaux alors que les syndicats préfèrent une structure salariale uniforme pour tous les travailleurs. L'uniformité salariale est une préoccupation syndicale des plus importantes puisqu'elle a pour principale fonction de supprimer la compétition salariale entre les travailleurs (Barbash 1956). Les syndicats craignent « ... *le favoritisme ou la discrimination qu'entraînent les modes de gestion où la direction fixe les taux de salaire à partir de critères mettant en valeur les caractéristiques personnelles.* » (Rioux, 1992, p.103).

De plus, les programmes de gestion flexible des avantages sociaux pourraient même représenter une menace pour le rôle des syndicats en tant qu'institution représentante des travailleurs. Ils peuvent également être en contradiction avec la nature même du collectivisme que prônent les syndicats. En effet, la gestion flexible des avantages sociaux est préoccupante pour les syndicats intéressés par la mobilisation et la solidarité de leurs membres puisque, règle générale, elle tend à individualiser les avantages sociaux.

Pendant des années, les syndicats ont généralement refusé de négocier ce type de gestion des avantages sociaux qui va à l'encontre des principes appliqués par les syndicats (Rioux, 1992). Or, l'intensification des pressions provenant de l'environnement aurait amené certains d'entre eux à négocier une gestion flexible des avantages sociaux. Notre

objectif est de connaître les effets de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante :

**Quel est le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ?**

Certaines études arrivent à la conclusion que l'implantation d'une gestion flexible d'avantages sociaux augmente la satisfaction envers les avantages sociaux (Barber et al., 1992; Tremblay et al., 1996; Tremblay et al., 1998). De plus, Locke (1969) mentionne qu'une gestion flexible d'avantages sociaux conduit à une augmentation de la satisfaction dans l'emploi en général. Par contre, ces différentes études ont été menées dans un contexte non-syndiqué et aborde la satisfaction envers les avantages sociaux sur le plan individuel alors que nous voulons l'aborder sur le plan collectif, soit le syndicat dans son ensemble.

À notre connaissance, il n'y a pas d'études réalisées dans un milieu syndiqué sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux lorsqu'il y a présence de gestion flexible des avantages sociaux. D'où l'intérêt de notre recherche, c'est une première d'évaluer la satisfaction envers les avantages sociaux au niveau du syndicat dans son ensemble.

Notre mémoire est divisé en huit chapitres :

Dans le chapitre suivant, soit notre premier chapitre, nous présentons la problématique reliée à notre recherche. Dans le deuxième chapitre de ce mémoire, nous avons recensé les différentes définitions des concepts utilisés, soit les avantages sociaux, la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux et la gestion flexible des avantages sociaux. Le troisième chapitre aborde le cadre théorique. Nous présentons les bases théoriques sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager l'impact d'une présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Le

quatrième chapitre présente la revue de la littérature. Ce chapitre est composé des différentes recherches qui ont été menées sur la satisfaction envers les avantages sociaux afin d'identifier nos variables contrôles. Dans le cinquième chapitre de ce mémoire, nous avons bâti notre modèle d'analyse, notre modèle opérationnel et formulé notre hypothèse de recherche. Le sixième chapitre explique la méthodologie que nous utilisons pour trouver nos résultats. Ce chapitre est divisé en deux parties, soit la cueillette des données et les tests statistiques. Le septième chapitre de ce mémoire comprend les résultats, les analyses ainsi que la discussion. Finalement, le dernier chapitre de ce mémoire présente la conclusion de celui-ci.



# **Chapitre 1**

## **La problématique**

Les avantages sociaux coûtent de plus en plus chers aux employeurs. Ceux-ci ne peuvent pas les enlever car ils procurent de la satisfaction aux employés. Nous sommes alors en présence d'une problématique puisque les employeurs veulent diminuer les coûts associés aux avantages sociaux, d'une part (Thériault et St-Onge, 2000). D'autre part, les syndicats demandent de plus en plus d'avantages sociaux afin d'offrir de meilleures conditions de vie et de travail aux employés et aussi à cause du désengagement de l'État. En effet, le désengagement de l'État est de plus en plus marquant avec la diminution de ses contributions. Il semble que la meilleure entente est d'établir une gestion flexible des avantages sociaux. D'un côté, l'employeur peut contrôler ses coûts associés aux avantages sociaux (Thériault et St-Onge, 2000). En effet, une gestion flexible des avantages sociaux permet d'éviter les coûts des avantages sociaux non utilisés par les employés qui sont présents dans les régimes de gestion fixe des avantages sociaux, principalement lors d'un dédoublement du régime lorsque les deux conjoints profitent d'un régime collectif. De l'autre côté, les employés ont de meilleures conditions puisqu'ils peuvent faire des choix selon leurs besoins. Par contre, la réalité est que les syndicats ne sont pas en faveur de la gestion flexible des avantages sociaux. Les syndicats refusent les offres de l'employeur à ce niveau. Ils sont davantage en faveur de la gestion uniformisée car il y a une équité pour tous les employés, soit la gestion fixe des avantages sociaux.

La gestion flexible des avantages sociaux est de plus en plus populaire aux États-Unis où la syndicalisation est moins forte. On observe aussi que les programmes flexibles tardent à s'implanter au Canada puisque le taux de syndicalisation, principalement au Québec, est plus important (Marier, 1992).

Les syndicats, tel que déjà mentionné, s'opposent à toute forme de rémunération variable, incluant la gestion flexible des avantages sociaux, puisqu'elle s'accompagne d'une individualisation dans la rémunération. L'uniformité salariale est une préoccupation syndicale des plus importantes puisqu'elle a pour principale fonction de supprimer la compétition salariale entre les travailleurs (Barbash, 1956). La gestion flexible des avantages sociaux agit directement sur l'individualisation des avantages sociaux, donc sur le mandat des syndicats.

Pendant des années, les syndicats ont généralement refusé de négocier ce type de rémunération qui va à l'encontre des principes appliqués par les syndicats (Rioux, 1992). On se trouve en présence d'une problématique syndicale.

Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse au lien entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Le concept de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est à la fois intéressant pour les employeurs et pour les syndicats. En effet, lorsque la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est présente, les employeurs bénéficient de travailleurs plus productifs et motivés, d'une meilleure rétention des travailleurs, d'une facilité d'attraction de nouveaux travailleurs, etc. De plus, lorsque la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est présente, les syndicats profitent d'une loyauté de la part des membres, d'un sentiment d'appartenance envers le syndicat, d'une implication syndicale, etc.

La problématique que nous avons constatée concerne le manque d'études dans un contexte syndiqué. En effet, notre revue de la littérature est composée d'études réalisées dans un contexte non-syndiqué. De plus, la majorité des études évaluaient la satisfaction envers les avantages sociaux au niveau individuel lorsqu'une gestion fixe des avantages sociaux est implantée. Nous constatons d'abord le manque d'études en contexte syndiqué mais aussi le manque d'études réalisées au niveau collectif, soit le syndicat. En effet, nous avons eu du mal à recenser assez d'études qui traitaient de la satisfaction envers les avantages sociaux. Par contre, il a été encore plus problématique de trouver des études qui évaluent le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux. D'où la pertinence de notre étude.

En effet, à notre connaissance, il n'existe pas d'études qui évaluent le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux en milieu syndiqué. Il est alors pertinent, à notre avis, d'évaluer le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans les entreprises syndiquées du secteur privé.

Cette recherche sera la première, à notre avis, à évaluer la satisfaction envers les avantages sociaux au niveau du syndicat dans son ensemble.

Rappelons notre question de recherche, soit :

**Quel est le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ?**

# **Chapitre 2**

## **Les définitions**

## **2.1 Définition des avantages sociaux**

Tout d'abord, les avantages sociaux ont été introduits en compléments à la rémunération du travail (Ferland 2004). Ils prennent de plus en plus d'importance, ils sont maintenant une composante de la rémunération indirecte, c'est-à-dire de la rémunération qui n'est pas versée en espèces aux employés. C'est en quelque sorte des conditions dont bénéficient les employés (Thériault et St-Onge 2000).

Selon Dion (1986), on peut regrouper les avantages sociaux en deux catégories, soit les avantages obligatoires et les avantages volontaires. Les avantages obligatoires sont ceux que la législation impose aux employeurs : l'assurance emploi, le régime des rentes du Québec, etc. Les avantages volontaires sont ceux qui sont accordés par l'employeur, soit de son chef ou à la suite de négociations : congés payés, vacances, allocations de repas, etc. Les avantages sociaux varient d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre. Nous allons nous intéresser aux avantages sociaux volontaires.

## **2.2 Définition de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux**

La satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est une composante de la satisfaction extrinsèque du travail (Guérin et Rainville, 1979 et Renaud, 2002). En effet, la satisfaction du travail se divise en deux, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque est reliée à l'emploi en lui-même alors que la satisfaction extrinsèque est reliée à ce que la personne reçoit pour son travail (Guérin et Rainville, 1979).

Plusieurs auteurs suggèrent différentes définitions de la satisfaction envers les avantages sociaux sur le plan individuel (Miceli & Lane, 1991; Danehower et Lust, 1992 ou Balkin et Griffeth, 1993). Tel que déjà mentionné, nous nous intéressons à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Étant donné qu'aucune étude, à notre avis, ne s'est intéressée à ce sujet, nous n'avons pas trouvé de définition dans la littérature. Nous

allons donc adopter, dans le cadre de ce mémoire, la définition suivante de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux : le niveau d'appréciation des membres d'un syndicat local des avantages sociaux dont ils profitent. Nous utilisons cette définition puisque c'est la même définition qui se retrouve dans les données secondaires que nous utilisons dans le cadre de ce mémoire.

## **2.3 Définition de la gestion flexible des avantages sociaux**

Les régimes de gestion flexible des avantages sociaux permettent aux employés de choisir parmi différents types, modules ou plans d'avantages sociaux. Le principal avantage de la gestion flexible des avantages sociaux est que l'employé peut revoir et modifier périodiquement son choix au cours de sa vie, selon ses besoins (Thériault et St-Onge 2006, à venir). Il n'est alors plus question d'adhérer automatiquement à un programme uniforme ou standard pour tous les employés.

Selon Thériault et St-Onge (2000), les régimes de gestion flexible des avantages sociaux sont des régimes personnalisés faits sur mesure et mis au point pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs. La gestion flexible des avantages sociaux s'adapte facilement aux nouveaux principes de gestion : la responsabilisation, l'innovation, la créativité, l'emploi à court terme plutôt que l'emploi à vie. Selon Ryland et Rosen (1988), la gestion flexible des avantages sociaux va s'agrandir dans le futur car elle s'accommode aux divers besoins des employés et aux divers besoins du travail moderne.

Les avantages sociaux qui correspondent le mieux aux besoins diversifiés des employés sont plus susceptibles d'être utilisés sans que cela influence la protection des autres employés et leurs coûts comparativement à la gestion fixe des avantages sociaux où il peut y avoir perte d'argent car les employés n'utilisent pas tous les avantages auxquels ils ont accès (Thériault et St-Onge, 2000). Cela permettra une meilleure maîtrise des coûts pour les employeurs (Shea, 1981; Meyer, 1983; Ryland et Rosen, 1988; Cavagnac et Sire, 1994; Thériault et St-Onge, 2000). Par contre, la gestion flexible entraîne des problèmes continus : c'est extrêmement long à implanter, très difficile à administrer (Goode, 1974;

Shea, 1981; Meyer, 1983; Seri et Cangemi, 1990) et les employés vont être davantage préoccupés par le court terme que le long terme. Cette gestion implique qu'on doit communiquer énormément avec les employés pour qu'ils puissent réaliser le meilleur choix et se sentir impliqués dans le processus (Shea, 1981; Wheeler, 1987; Seri et Cangemi, 1990).

Une telle gestion est mise en place pour s'ajuster aux nouvelles réalités démographiques du travail avec les différents besoins des employés. Les entreprises ne peuvent plus établir leurs avantages sociaux sur le type de famille traditionnelle, puisque cette famille traditionnelle n'existe plus. La gestion flexible des avantages sociaux permet d'offrir des couvertures différentes pour l'ensemble des employés. Ces programmes transfèrent une partie de la responsabilité de la protection aux employés. Selon Wheeler (1987), le problème auquel les entreprises font face est le refus des employés d'adhérer au régime d'avantages sociaux afin de pouvoir en monnayer la valeur.

Plusieurs auteurs (Goode, 1974; Meyer, 1983; Wheeler Thomas R., 1987) présentent différents modes de gestion flexible des avantages sociaux. Selon Barringer et Milkovich (1998), l'adoption d'un régime flexible et ses caractéristiques devraient varier en fonction de l'industrie, des particularités des règles fiscales, des objectifs poursuivis par l'employeur (réduction de coûts ou satisfaction des besoins des employés, etc.) et de la présence syndicale (on en retrouverait moins dans les milieux syndiqués). Thériault et St-Onge (2000) distinguent quatre principaux types de régimes flexibles qui se distinguent dans la pratique, soit le régime « base plus options », le régime modulaire, le compte gestion-santé et le régime à la carte.

Le régime « base plus options » assure une protection de base, c'est-à-dire une protection minimum que l'employeur juge essentielle, tout en offrant une gamme d'avantages facultatifs. C'est-à-dire des avantages laissés au libre choix de chacun des participants, dont le coût ou l'équivalent est assumé à 100% par l'employé qui y souscrit. Les options qui sont payées par l'employés peuvent être multiples : soins dentaires, assurances-vie, assurance-décès, assurance-habitation, etc. Ce type de régime flexible est le plus courant, puisqu'il permet à l'organisation de maîtriser ses coûts tout en offrant des choix distincts



aux employés. La complexité de son administration est liée au nombre d'options offertes. L'approche peut prévoir un montant de dollars flexibles que l'employé peut répartir selon ses besoins. Ce montant est alloué par l'employeur selon le statut familial ou la sélection des protections. Il peut être fixe et/ou constituer un pourcentage du salaire de base. La plupart des régimes implantés dans les organisations offrent des options associées à l'ampleur de la protection, que la direction a souvent mise au point après avoir consulté le personnel. On trouve donc des options d'avantages sociaux (en général, 3 ou 4 options incluant un régime de base obligatoire) plus ou moins coûteux parmi lesquels les employés font un choix (Thériault et St-Onge 2006, à venir)

Le régime modulaire se compose de différents modules de régimes pré-agencés recouvrant diverses protections (les soins médicaux et dentaires étant souvent regroupés) selon les particularités démographiques de certains groupes d'employés. Les modules sont d'égale valeur. Les participants choisissent un module et peut augmenter leur protection en payant des cotisations. Cette approche est simple mais elle offre une flexibilité limitée et rend difficile le contrôle des coûts (Thériault et St-Onge 2006, à venir).

Dans le cas du compte gestion-santé, l'employeur ouvre un compte au nom de chaque employé et y verse annuellement un montant fixe que l'employé utilise pour payer des frais médicaux ou dentaires admissible ou encor, d'autres dépenses prévisibles et peu élevées ayant trait aux soins de santé qui ne sont pas assurées par le régime de base de l'employeur (cette approche n'élimine donc pas, par exemple, l'assurance vie). Le montant versé par l'employeur permet à un employeur d'offrir à ses employés une gamme d'options d'avantages qu'il ne pourrait pas offrir autrement. Cependant, le montant versé par l'employeur dans ce compte est imposable (Thériault et St-Onge 2006, à venir).

Le régime à la carte ne propose théoriquement pas de protection de base et permet à l'employé de choisir, parmi une gamme d'options, le type de protection qu'il désire (Thériault et St-Onge, 2000). Ce régime peut également prendre la forme d'un nombre prédéterminé de crédits que l'employeur accorde à l'employé, qui s'en sert pour acheter

les assurances de son choix. Si les choix d'un participant mènent à un déficit, il contribue par déductions salariales et s'ils mènent à un surplus, il peut recevoir un remboursement ou bénéficier d'autres avantages. En pratique, les régimes complètement flexibles, dans lesquels l'employé répartit en avantage sociaux un montant préétabli, existent rarement (Théraiult et St-Onge 2006, à venir).

Nous ne ferons pas de différence entre ces types de régimes flexibles puisque nous nous intéressons, dans le cadre de ce mémoire, qu'à la présence ou l'absence de gestion flexible. De plus, étant donné que nous exécutons notre étude dans le secteur syndiqué, nous ne retrouverions pas assez de cas par catégorie pour tenir compte des différences de ces régimes.

# **Chapitre 3**

## **Le cadre théorique**

La littérature présente plusieurs théories qui aident à comprendre la satisfaction envers les avantages sociaux au niveau individuel, soit le modèle de Miceli & Lane (1991), la théorie des besoins de Maslow et la théorie bifactorielle de Herzberg.

Étant donné qu'on s'intéresse à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, soit la satisfaction collective des avantages sociaux, nous présentons deux approches théoriques, soit la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

### **3.1 La théorie de l'équité**

Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), il doit y avoir un équilibre relatif entre les contributions de l'employé dans son emploi (effort, rendement) et les rétributions, monétaires ou autres (comme les avantages sociaux), qu'il reçoit de l'organisation en contrepartie de ses contributions. Dans notre recherche, cette théorie s'applique au syndicat puisque nous tentons d'évaluer la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. La perception du syndicat quant à l'équilibre entre ses contributions et ses rétributions le motivera à agir afin de conserver ou de rétablir cet équilibre perçu. Le syndicat compare, entre autres, son ratio contribution/rétribution à celui qu'il perçoit chez d'autres syndicats, dans la même organisation ou dans d'autres organisations. Lors de l'introduction d'un régime de gestion flexible des avantages sociaux, les avantages sociaux offerts à leurs membres doivent, selon cette théorie, être perçus comme équitables par le syndicat en fonction des contributions additionnelles requises.

Le syndicat, en plus de comparer les avantages sociaux reçus par ses membres selon leur contribution et ceux des autres syndicats (justice distributive), se préoccupe également de la manière dont les avantages sociaux des membres sont versés (justice procédurale). Cette perception de justice influence à son tour la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Dans le contexte de la gestion flexible des avantages sociaux, la perception de justice, quant au choix des avantages sociaux offerts à leurs membres, peut

influencer les réactions du syndicat. Une des réponses à la perception d'iniquité, qu'elle se situe au niveau de la distribution ou de la procédure, devrait se traduire par une insatisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

### **3.2 La théorie du conflit industriel**

La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985) énonce que l'action que prendra un travailleur contre son employeur découle d'une insatisfaction au travail qui est due à l'employeur.

Cette théorie s'applique au concept de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux et de la gestion flexible des avantages sociaux. Dans notre cas, c'est le syndicat lui-même qui prendra une action contre l'employeur, la perception d'iniquité est une forme d'insatisfaction. Une des actions que prendra le syndicat sera de conserver l'uniformisation des avantages sociaux, soit une gestion fixe des avantages sociaux. Wheeler considère l'uniformisation des avantages sociaux comme une action dirigée contre l'employeur puisqu'elle est la réponse à une insatisfaction liée à l'iniquité des avantages sociaux. En effet, la formation d'un syndicat peut provenir d'une insatisfaction des travailleurs envers leur employeur (Barbash, 1956). Naturellement, il existe plusieurs autres raisons qui entraînent la formation d'un syndicat. Ce dernier vient négocier avec l'employeur pour obtenir des conditions de travail équitables, incluant des avantages sociaux équitables. En privilégiant l'uniformisation des avantages sociaux, le syndicat agit contre l'employeur mais remplit également son rôle. Les employeurs, quant à eux, favorisent la gestion flexible des avantages sociaux afin de contrôler leurs coûts.

Nous sommes d'avis que, bien qu'un employé reçoive plusieurs autres avantages de son travail, il n'en demeure pas moins que la sécurité, qui est comblée par les avantages sociaux, est un aspect qui intéresse fondamentalement un travailleur. Généralement, l'insatisfaction liée aux avantages sociaux devrait résulter en une demande de gestion flexible des avantages sociaux. Par contre, dans un contexte où le syndicat a été impliqué dans l'implantation du programme de gestion flexible des avantages sociaux, le syndicat devrait être plus satisfait envers les avantages sociaux. Un programme de gestion flexible

des avantages sociaux négocié avec le syndicat devrait faire en sorte que les avantages sociaux offerts aux membres du syndicat sont équivalents et que les critères d'accès sont les mêmes pour tous. En principe, il devrait y avoir équité et, par conséquent, il y aura satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En d'autres termes, le programme de gestion flexible des avantages sociaux mis en place devrait permettre d'améliorer sensiblement le niveau de sécurité des travailleurs de façon équitable. En effet, si chacun des membres choisit des avantages sociaux qui répondent à ses besoins, le syndicat devrait être plus satisfait. Ceci aurait pour résultat une réduction de l'uniformisation des avantages sociaux puisque l'insatisfaction et la perception d'iniquité seraient moins présentes ou réduites.

Appliquées au contexte de la gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué, ces deux théories nous permettent de mieux saisir les effets potentiels sur les syndicats locaux si nous partons du principe que les syndicats agissent afin d'établir la perception d'équité et qu'ils répondent à une insatisfaction face à l'employeur par des actions dirigées contre ce dernier. La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), appliquée au contexte de la gestion flexible des avantages sociaux, nous permet de croire que nous assisterons à une croissance de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. De plus, selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'implication et l'accord du syndicat dans l'implantation d'un programme de gestion flexible des avantages sociaux devraient être une assurance que les avantages sociaux offerts sont justes et équitables et ainsi qu'ils répondent mieux aux besoins de leurs membres.

# **Chapitre 4**

## **La revue de la littérature**

Dans le quatrième chapitre de ce mémoire, nous allons aborder, dans un premier temps, le rapport de trois études sur la satisfaction envers les avantages sociaux. Ensuite, nous allons traiter des déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux. Cette section comprend les variables sociodémographiques, les variables reliées aux caractéristiques de l'emploi et les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise.

#### **4.1 Rapport de trois études sur la satisfaction envers les avantages sociaux**

En raison de la rareté de la littérature se rapportant à la recherche sur la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, nous présentons trois études qui sont les plus pertinentes recensées en raison de notre sujet d'étude. Ces recherches sont présentées afin de mieux saisir l'état des connaissances dans le domaine ainsi que les effets de plusieurs variables, dont la présence de gestion flexible des avantages sociaux (Barber et al, 1992), sur la satisfaction envers les avantages sociaux.

##### **Lust (1990)**

Le texte « The Determinants of Employee Fringe Benefit Satisfaction : A Replication and Revision » de Lust (1990) avait pour but d'examiner une série de variables démographiques et d'attitude sur la satisfaction envers les avantages sociaux. Lust a voulu ajouter de la littérature sur ce sujet peu exploité. De plus, l'auteur vise à aider les dirigeants à identifier les causes de l'insatisfaction envers les avantages sociaux.

D'après l'auteur, les avantages sociaux sont de plus en plus une composante importante de la rémunération globale. Il mentionne qu'environ 40% de la rémunération globale provient des avantages sociaux. L'auteur base sa revue de la littérature sur principalement deux études, soit les études de Scarpello et al (1986) et Lust (1987).

Lust a fait son étude avec 138 entreprises américaines, dont 37 du secteur manufacturier et 52 des services et des agences gouvernementales. Au départ, il a distribué 170 questionnaires, ce qui lui fait un taux de réponse de 81%. 43% des répondants étaient des hommes, 33% étaient des superviseurs alors que 67% étaient des employés non



superviseurs. 53% étaient mariés et avaient environ 14 années de scolarité. Afin de mesurer la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust (1990) donnait une échelle de cinq indicateurs, soit de très insatisfaisant à très satisfaisant. Avec cette échelle, il a mesuré principalement quatre items sur la satisfaction envers les avantages sociaux, soit la satisfaction envers l'ensemble des avantages sociaux, la satisfaction envers le montant payé par l'entreprise, la satisfaction envers la valeur des avantages sociaux et la satisfaction envers le nombre d'avantages sociaux reçus.

Lust a identifié, suite à sa revue de la littérature, deux types de variables, les variables sociodémographiques et les variables d'attitude. Les variables sociodémographiques que Lust (1990) a évalué par rapport à la satisfaction envers les avantages sociaux sont le sexe, l'âge, le statut matrimonial, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, l'ancienneté et le niveau de l'emploi. Les variables d'attitude que Lust a évalué par rapport à la satisfaction envers les avantages sociaux sont la satisfaction envers le travail et la satisfaction envers le salaire.

Lust (1990) a utilisé la régression multiple pour évaluer l'impact des variables indépendantes relevées sur la satisfaction envers les avantages sociaux. Parmi les différentes variables sociodémographiques, certaines sont des déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux, comme le niveau d'éducation qui a démontré un lien négatif et significatif alors que l'ancienneté a démontré un lien positif et significatif. Le sexe, l'âge, le statut matrimonial et les enfants et le niveau de l'emploi n'ont pas de relation significative avec la satisfaction envers les avantages sociaux.

La satisfaction envers le salaire est un déterminant positif et significatif de la satisfaction envers les avantages sociaux. Lust ne voit dans ce résultat aucune surprise étant donné que les individus qui sont les plus satisfaits envers leur salaire sont aussi les plus satisfaits envers leurs avantages sociaux. En effet, selon Lust, cela n'a rien de surprenant puisque ce sont deux éléments de la rémunération globale. Lust n'a pas trouvé de lien significatif entre la satisfaction au travail et la satisfaction envers les avantages sociaux.

### **Balkin et Griffeth (1993)**

Le texte « The determinants of employee benefits satisfaction » propose d'examiner les déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux. Balkin et Griffeth (1993) mentionnent que la satisfaction envers les avantages sociaux est déterminée par la perception de ce qu'on reçoit et la perception de ce qu'on croit qu'on devrait recevoir. Selon les auteurs, les avantages sociaux doivent répondre aux besoins de sécurité et de bien-être des employés.

Ils ont d'abord évalué les caractéristiques des employés, soit l'âge, l'ancienneté, le sexe et l'éducation. Balkin et Griffeth (1993) mentionnent que les employés plus âgés ont plus d'attentes face à leurs avantages sociaux que les employés plus jeunes.

Leur **première hypothèse** stipule que l'âge a une relation positive avec la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les employés ayant le moins d'ancienneté sont davantage préoccupés de recevoir une compensation équitable par rapport au marché pour leur contribution que les avantages sociaux qu'ils reçoivent. Ce sont les employés avec le plus d'ancienneté qui ont le plus d'attente envers leurs avantages sociaux.

La **deuxième hypothèse** propose que l'ancienneté a une relation négative avec la satisfaction envers les avantages sociaux.

Le sexe influence la satisfaction envers les avantages sociaux. Selon les auteurs, les femmes donnent plus de valeur aux avantages sociaux que les hommes.

Leur **troisième hypothèse** suggère que les femmes sont statistiquement satisfaites envers les avantages sociaux.

Finalement, le niveau d'éducation a aussi des effets. En effet, selon les auteurs, les individus avec un niveau d'éducation élevé s'attendent à recevoir plus d'avantages sociaux.

La **quatrième hypothèse** stipule que le niveau d'éducation est relié négativement à la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les caractéristiques de l'emploi sont évaluées par deux variables, soit le statut de l'employé et le niveau de salaire. Les avantages sociaux sont souvent associés aux employés permanents. Il est alors normal que les employés permanents soient, en général, plus satisfaits envers leurs avantages sociaux que les employés temporaires.

La **cinquième hypothèse** de cette étude propose que les employés permanents soient associés positivement à un haut niveau de satisfaction envers les avantages sociaux.

La **sixième hypothèse** indique que le niveau de salaire est également relié positivement à la satisfaction envers les avantages sociaux. En effet, selon les auteurs, le niveau de salaire est déjà associé à la satisfaction envers les avantages sociaux. En général, la proportion des avantages sociaux augmente avec le salaire de base.

Balkin et Griffeth (1993) ont envoyé un total de 300 questionnaires, dont 70 % ont été retournés, soit 209 questionnaires. Certains de ces questionnaires ont dû être éliminés puisqu'ils étaient répondus partiellement. Ils ont donc compilé 205 questionnaires. 82 % des répondants étaient des femmes avec un âge moyen de 33 ans, une moyenne d'ancienneté de 4 ans dans l'entreprise et une moyenne d'éducation de 14 ans. Le questionnaire a été distribué au hasard aux employés à temps plein d'un hôpital de la région des Rocky Mountains aux États-Unis. Ce questionnaire comportait une échelle (Five-point Likert) de cinq items pour mesurer la satisfaction envers les avantages sociaux. Une régression multiple a été réalisée afin d'évaluer les six hypothèses de l'étude.

Les auteurs sont arrivés à la conclusion que le niveau de salaire est positivement relié à la satisfaction envers les avantages sociaux. L'âge, le sexe et le statut de l'employé sont, quant à eux, négativement reliés à la satisfaction envers les avantages sociaux. Ils ne sont pas arrivés à des conclusions significatives quant au lien entre l'ancienneté et la

satisfaction envers les avantages sociaux et entre le niveau d'éducation et la satisfaction envers les avantages sociaux.

### **Barber et al. (1992)**

Le texte « The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A Field study » propose d'examiner l'impact de l'introduction d'une gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des employés à l'égard de leurs avantages sociaux. Barber et al. (1992) ont réalisé une étude en deux parties. Afin d'évaluer l'impact de l'introduction d'une gestion flexible des avantages sociaux, les auteurs ont évalué le niveau de satisfaction avant l'introduction et le niveau de satisfaction après l'introduction.

Les auteurs ont réalisé leur étude avec 110 employés d'une organisation du secteur des services financiers. Un premier questionnaire, avant l'introduction de la gestion flexible des avantages sociaux, a été distribué aux employés afin d'évaluer leur niveau de satisfaction. Ensuite, les auteurs, en collaboration avec les dirigeants de l'organisation, ont implanté une gestion flexible des avantages sociaux. Cette introduction a été accompagnée de séances d'information afin d'aider les employés à faire leurs choix. Quatre mois après l'introduction de la gestion flexible des avantages sociaux, un deuxième questionnaire a été soumis aux participants de l'étude.

Au début de cette étude, les auteurs avaient formulé deux hypothèses principales. **La première hypothèse** stipulait que l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux mènerait à une augmentation de la satisfaction envers les avantages sociaux. Alors que **la deuxième hypothèse** suggérait que l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux mènerait à une augmentation de la satisfaction envers le travail. Par contre, l'augmentation de la satisfaction envers le travail sera moindre que l'augmentation de la satisfaction envers les avantages sociaux.

Après l'analyse, les résultats des auteurs démontrent que la première hypothèse est confirmée. En effet, l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux augmente significativement la satisfaction envers les avantages sociaux. La deuxième hypothèse est également confirmée. En effet, comme l'avaient prévu les auteurs,

l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction envers le travail. Par contre, toujours selon les prévisions des auteurs, cette augmentation de la satisfaction est moindre que celle de la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les auteurs ont également évalué les impacts de l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux sur les dimensions individuelles de la satisfaction. Aucun lien statistiquement significatif n'a été trouvé pour la satisfaction des conditions physiques de travail, la satisfaction du type de travail, la satisfaction des revenus de travail et la satisfaction de la supervision par rapport à l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Par contre, les auteurs ont trouvé un lien significatif entre la satisfaction avec les collègues de travail et l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux. Cela implique que les employés sont plus satisfaits de leurs collègues de travail avec une implantation de gestion flexible des avantages sociaux. Un autre lien significatif est aussi soulevé par les auteurs : la compréhension des avantages sociaux est augmentée par l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux. En effet, suite aux séances d'information, les employés sont plus en mesure de comprendre leurs avantages sociaux.

### **Compte rendu des trois études examinées**

Suite aux deux premières études examinées, nous avons identifié les principaux déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux. Ces déterminants vont nous servir à déterminer nos variables contrôles dans notre modèle d'analyse qui sera élaboré dans la prochaine partie de ce chapitre. Par contre, aucune des deux premières études ne mesuraient l'impact de la gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En effet, la satisfaction envers les avantages sociaux était évaluée sur le plan individuel. Malgré leur importance, ces deux recherches n'ont pas étudié le lien qu'on recherche.

La troisième étude mesurait pour sa part la gestion flexible des avantages sociaux. Par contre, cette étude a principalement évalué l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux sur l'ensemble de la satisfaction au travail, dont la satisfaction envers les avantages sociaux. Notre recherche se veut davantage axée sur les impacts de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et non sur les impacts de l'implantation d'une gestion flexible des avantages sociaux. De plus, cette étude évaluait encore une fois la satisfaction envers les avantages sociaux sur le plan individuel, ce qui ne correspond pas à notre objectif.

Ces trois articles ont été réalisés dans un secteur non syndiqué. C'est dans cette optique que notre recherche devient intéressante. Nous voulons évaluer l'impact de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux et évidemment dans le secteur syndiqué. À notre avis, aucune des études que nous avons recensées n'a évalué le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux sur le plan collectif dans le secteur syndiqué.

## **4.2 Les déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux**

L'objectif de cette section est d'identifier dans la littérature, les déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux afin d'identifier nos variables contrôles. Les déterminants sont regroupés en trois groupes de variables. Il y a les variables sociodémographiques, les variables reliées aux caractéristiques de l'emploi et les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise.

La satisfaction envers les avantages sociaux et la satisfaction envers le salaire font partie de la satisfaction envers la rémunération globale. C'est pour cette raison que nous allons nous intéresser pour chacune des variables, s'il y a lieu, à la satisfaction envers les avantages sociaux, mais aussi à la satisfaction envers le salaire.

### **4.2.1 Les variables sociodémographiques**

#### *4.2.1.1 L'âge*

Les résultats concernant le lien entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux sont partagés. En effet, il ne semble pas y avoir de consensus dans les différentes études examinées. Tout d'abord, seulement trois études rapportent des résultats où les travailleurs plus âgés sont plus satisfaits de certains types d'avantages sociaux que les travailleurs plus jeunes (Stonebraker, 1985; Scarpello et al., 1986 rapporté dans Lust, 1990; Lust & Danehower, 1990). Contrairement à ces études, d'autres concluent que les travailleurs plus jeunes sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux, pour certains types d'avantages sociaux, que les travailleurs plus âgés (Stonebraker, 1985; Balkin et Griffeth, 1993). Finalement, plusieurs études ne rapportent aucun lien significatif entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux (Dreher et al., 1988; Lust, 1990; Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Hemmasi et al., 1992; Pelchat, 1995; Williams, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat, 1998).

Afin d'expliquer le lien positif entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux, Stonebraker (1985), Scarpello et al. (1986) rapportés dans Lust (1990) et Lust & Danehower (1990) indiquent que les travailleurs plus âgés utiliseraient davantage leurs

avantages sociaux que les travailleurs plus jeunes. Contrairement à ces auteurs, Stonebraker (1985) et Balkin et Griffeth (1993) indiquent que les travailleurs plus jeunes ont moins de besoins à combler que les travailleurs plus âgés. Cela expliquerait le lien négatif entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux trouvé dans la littérature.

Au niveau du lien entre l'âge et la satisfaction du salaire, les résultats examinés sont partagés. Il ne semble pas non plus y avoir de consensus dans les différentes études examinées. Une étude rapporte que les travailleurs plus âgés sont plus satisfaits envers leur salaire que les travailleurs plus jeunes (Berkowitz et al., 1987). Ensuite, une autre étude indique des résultats contraires, les travailleurs plus jeunes sont plus satisfaits envers leur salaire que les travailleurs plus âgés (Heneman, 1985). Finalement, plusieurs études ne rapportent aucun lien significatif entre l'âge et la satisfaction envers le salaire (Schwab et al., 1974; Dreher et al., 1988; Hemmasi et al., 1992).

Dans le but d'expliquer le lien positif entre la satisfaction envers le salaire et l'âge, Berkowitz et al. (1987) indiquent que les travailleurs plus âgés ont de meilleurs salaires que les travailleurs plus jeunes. Pour sa part, Heneman (1985) indique que les travailleurs plus âgés ont plafonné au niveau salarial. Cela expliquerait le lien négatif entre l'âge et la satisfaction envers le salaire.

Nous pouvons difficilement tirer une conclusion sur le lien entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux.

#### 4.2.1.2 *Le sexe*

Les résultats concernant le lien entre le sexe et la satisfaction envers les avantages sociaux sont partagés. De plus, presque aucune des études examinées n'est arrivée à des résultats concluants. En effet, une des études examinées est arrivée à la conclusion que les hommes sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux que les femmes (Pelchat, 1995). Contrairement à ce résultat, Lust et Danehower (1990) et Balkin et Griffeth (1993) ont trouvé que les femmes étaient plus satisfaites envers leurs avantages sociaux que les hommes. Finalement, plusieurs études rapportent un lien non significatif



(Stronebraker, 1985; Scarpello, 1986; Lust, 1987 rapportés dans Lust, 1990; Lust, 1990; Hemmasi et al., 1992; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998).

Afin d'expliquer le lien positif entre le sexe et la satisfaction envers les avantages sociaux, Pelchat (1995) indique que les hommes ont souvent une meilleure couverture d'avantages sociaux que les femmes puisqu'ils ont l'emploi dominant dans le ménage. Afin d'expliquer le lien négatif entre le sexe et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust et Danehower (1990) et Balkin et Griffeth (1993) indiquent que les femmes accordent plus d'importance aux aspects sociaux du travail que les hommes.

Au niveau du lien entre la satisfaction envers le salaire et le sexe, les résultats sont concluants. Tout d'abord, deux études examinées arrivent à la conclusion que les hommes sont plus satisfaits envers leur salaire que les femmes (Dreher, 1981; Heneman, 1985). Aucune des études examinées n'est arrivée à la conclusion contraire, soit que les hommes sont moins satisfaits envers leur salaire que les femmes. Finalement, plusieurs études n'arrivent pas à trouver de lien significatif (Schwab et al., 1974; Hemmasi et al., 1992).

Afin d'expliquer le lien positif entre la satisfaction envers le salaire et le sexe, Dreher (1981) et Heneman (1985) indiquent que les hommes accordent plus d'importance aux aspects économiques du travail.

Il est difficile pour nous de tirer encore une fois des conclusions sur l'impact du sexe sur la satisfaction envers les avantages sociaux. Par contre, nous pouvons conclure que les hommes sont plus satisfaits envers leur salaire que les femmes.

#### 4.2.1.3 *L'ancienneté*

Les résultats concernant le lien entre l'ancienneté et la satisfaction envers les avantages sociaux sont partagés. Il ne semble pas y avoir de consensus dans les différentes études examinées. Certaines études ont trouvé que les travailleurs avec le plus d'ancienneté sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux que les travailleurs avec le moins d'ancienneté (Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Stronebraker, 1985; Lust, 1990). Contrairement à ces études, Stronebraker (1985) et Lust & Danehower (1990) sont arrivés à la conclusion que les travailleurs qui ont le moins d'ancienneté sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux que les travailleurs qui ont le plus d'ancienneté. Plusieurs études ne sont pas arrivées à trouver de lien significatif entre l'ancienneté et la satisfaction envers les avantages sociaux (Dreher, 1988; Stronebraker, 1985; Hemmasi et al., 1992; Balkin et Griffeth, 1993; Pelchat, 1995; Williams, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998).

Afin d'expliquer le lien positif entre l'ancienneté et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust (1987) rapporté dans Lust (1990), Stronebraker (1985) et Lust (1990) indiquent que les travailleurs avec le plus d'ancienneté reçoivent de meilleurs avantages sociaux que les travailleurs qui ont moins d'ancienneté. De plus, Stronebraker (1985) et Lust & Danehower (1990) indiquent que les travailleurs avec le moins d'ancienneté ont moins d'attente face à leurs avantages sociaux. Cela expliquerait le lien négatif entre l'ancienneté et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Nous pouvons difficilement tirer une conclusion sur le lien entre l'ancienneté par rapport à la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les résultats concernant le lien entre l'ancienneté et la satisfaction envers le salaire sont concluants. En effet, selon les études examinées, aucun auteur n'a trouvé de résultats qui concluent que les travailleurs ayant le plus d'ancienneté sont plus satisfaits envers leur salaire que les travailleurs ayant le moins d'ancienneté. Par contre, certaines études concluent que les travailleurs avec le moins d'ancienneté sont plus satisfaits envers leur salaire que les travailleurs avec le plus d'ancienneté (Schwab et al., 1974; Heneman, 1985; Dreher et al., 1988). Plusieurs auteurs n'ont trouvé aucun lien significatif entre

l'ancienneté et la satisfaction envers le salaire (Schwab et al., 1974; Dyer et Thériault, 1976; Dreher, 1981; Hemmasi et al., 1992).

Afin d'expliquer le lien négatif entre l'ancienneté et la satisfaction envers le salaire, Schwab et al. (1974), Heneman (1985) et Dreher et al. (1988) indiquent que les travailleurs avec le plus d'ancienneté plafonnent au niveau salarial.

Nous pouvons conclure que les travailleurs avec le moins d'ancienneté sont plus satisfaits envers leur salaire que les travailleurs avec le plus d'ancienneté.

#### 4.2.1.4 *Le niveau de scolarité*

Les résultats concernant le lien entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers les avantages sociaux sont concluants. Aucun résultat examiné ne rapporte qu'un individu ayant un niveau de scolarité plus élevé sera plus satisfait de ses avantages sociaux qu'un individu ayant un niveau de scolarité plus bas. Par contre, des résultats examinés rapportent qu'un individu ayant un niveau de scolarité plus bas sera plus satisfait de ses avantages sociaux qu'un individu ayant un niveau de scolarité plus élevé (Lust, 1990). Par contre, plusieurs études consultées ne sont pas arrivées à un résultat significatif sur le lien entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers les avantages sociaux (Dreher et al., 1988; Balkin et Griffeth, 1993; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998).

Afin d'expliquer le lien négatif entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust (1990) indique que les individus ayant un niveau de scolarité moins élevé ont moins d'attentes face à leurs avantages sociaux.

Nous sommes en mesure de conclure que les individus avec moins de scolarité sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux.

Les résultats concernant le lien entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers le salaire sont aussi concluants. En effet, aucun résultat n'indique qu'un individu ayant un niveau de scolarité élevé est plus satisfait envers son salaire qu'un individu ayant un

niveau de scolarité plus bas. Par contre, le résultat inverse a été observé. En effet, selon les résultats de plusieurs auteurs, un individu ayant peu de scolarité est plus satisfait de son salaire qu'un individu qui est plus scolarisé (Heneman, 1985; Berkowitz et al., 1987). De plus, plusieurs études ne rapportent pas de résultats significatifs entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers le salaire (Dreher, 1981; Dreher et al., 1988).

Afin d'expliquer le lien négatif entre le niveau de scolarité et la satisfaction envers le salaire, Heneman (1985) et Berkowitz et al. (1987) indiquent que les travailleurs moins scolarisés s'attendent d'avoir un salaire moins élevé que les individus ayant plus de scolarité. On retrouve le même raisonnement avec les avantages sociaux étant donné que le salaire et les avantages sociaux font partie de la rémunération globale.

#### 4.2.1.5 *Les responsabilités familiales*

Les résultats examinés concernant le lien entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers les avantages sociaux sont partagés. Tout d'abord, une étude examinée rapporte que plus un individu a de responsabilités familiales, plus il sera satisfait envers ses avantages sociaux (Stonebraker, 1985). Par contre, plusieurs auteurs trouvent le résultat inverse, soit que les individus avec moins de responsabilités familiales sont plus satisfaits de leurs avantages sociaux que les individus qui en ont plus (Stonebraker, 1985; Dreher et al., 1988; Lust et Danehower, 1990). De plus, plusieurs auteurs ne sont pas arrivés à trouver de résultats significatifs entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers les avantages sociaux (Stonebraker, 1985); Lust, 1990; Lust et Danehower, 1990; Hemmasi et al., 1992; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998).

Afin d'expliquer le lien positif entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers les avantages sociaux, Stonebraker (1985) indique que les travailleurs ayant des responsabilités familiales utiliseraient plus leurs avantages sociaux que les travailleurs n'ayant pas ou peu de responsabilités familiales. Par contre, Stonebraker (1985), Dreher et al. (1988) et Lust & Danehower (1990) indiquent que les travailleurs n'ayant pas ou peu de responsabilités familiales accordent moins d'importance à leurs avantages sociaux

que les travailleurs qui en ont plus. Cela expliquerait le lien négatif entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Nous pouvons difficilement tirer une conclusion sur le lien entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les résultats concernant le lien entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers le salaire sont concluants. Par contre, seulement deux études ont traité de ce lien. Tout d'abord, aucune étude n'est venue à la conclusion qu'un individu avec des responsabilités familiales est plus satisfait envers son salaire qu'un individu qui n'a pas ces responsabilités. Par contre, une étude mentionne l'inverse, soit qu'un individu sans responsabilités familiales sera plus satisfait de son salaire qu'un individu avec des responsabilités familiales (Dreher et al., 1988). Finalement, Hemmasi et al. (1992) n'a pas trouvé de résultats significatifs entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers le salaire.

Dreher et al. (1988) indiquent que les travailleurs n'ayant pas de responsabilités familiales peuvent davantage profiter de leur salaire que les travailleurs qui ont des responsabilités familiales. Cela expliquerait le lien négatif entre les responsabilités familiales et la satisfaction envers le salaire.

Nous pouvons conclure que les individus qui n'ont pas de responsabilités familiales sont plus satisfaits de leur salaire.

Abordons maintenant les variables reliées aux caractéristiques de l'emploi.

## **4.2.2 Les variables reliées aux caractéristiques de l'emploi**

### *4.2.2.1 Le niveau de salaire*

Les résultats concernant le lien entre le niveau de salaire et la satisfaction envers les avantages sociaux ne sont pas concluants. En effet, il ne se dégage pas de consensus dans les différentes études examinées. Tout d'abord, certaines études arrivent à la conclusion qu'un travailleur avec un niveau de salaire élevé est plus satisfait envers ses avantages sociaux qu'un travailleur avec un niveau de salaire plus bas (Lust, 1987 selon Lust, 1990; Dreher et al., 1988; Hammasi et al., 1992; Balkin et Griffeth, 1993; Pelchat, 1995). Contrairement à ces auteurs, Stonebraker (1985) est arrivé à la conclusion que les travailleurs avec un niveau de salaire plus faible sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux reliés aux médicaments et soins dentaires que les travailleurs avec un niveau de salaire élevé. Finalement, quelques études examinées n'arrivent pas à trouver de résultats significatifs entre le niveau de salaire et la satisfaction envers les avantages sociaux (Stonebraker, 1985; Williams, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998).

Afin d'expliquer le lien positif entre le niveau de salaire et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust (1987) selon Lust (1990), Dreher et al. (1988), Hammasi et al. (1992), Balkin et Griffeth (1993) et Pelchat (1995) indiquent que les travailleurs ayant un niveau de salaire élevé accordent moins d'importance à leurs avantages sociaux que les travailleurs ayant un niveau de salaire plus bas. Par contre, Stonebraker (1985) indique que les travailleurs ayant un niveau de salaire plus bas accordent beaucoup d'importance aux avantages sociaux qui coûtent chers habituellement. Cela expliquerait le lien négatif entre le niveau de salaire et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Nous pouvons difficilement conclure sur le lien entre le niveau de salaire et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les résultats concernant le lien entre le niveau de salaire et la satisfaction envers le salaire sont concluants. Plusieurs auteurs ont trouvé des résultats qui indiquent qu'un individu qui reçoit un niveau de salaire plus élevé sera plus satisfait de son salaire qu'un individu

qui a un niveau de salaire plus bas (Schwab et al., 1974; Dyer et Thériault, 1976; Heneman, 1985; Heneman et Schwab, 1985; Berkowitz et al., 1987; Dreher et al., 1988; Scarpello et al., 1988; Sweeny, 1990; Hemmasi et al., 1992; Judge et Welbourne, 1994). Aucun auteur n'a trouvé un résultat contraire dans les études examinées.

Afin d'expliquer le lien positif entre le niveau de salaire et la satisfaction envers le salaire, Schwab et al. (1974), Dyer et Thériault (1976), Heneman (1985), Heneman et Schwab (1985), Berkowitz et al. (1987), Dreher et al. (1988), Scarpello et al. (1988), Sweeny (1990), Hemmasi et al. (1992) et Judge et Welbourne (1994) indiquent tous que les travailleurs qui reçoivent un niveau de salaire élevé peuvent davantage profiter de celui-ci.

Nous pouvons conclure qu'il existe un lien positif entre le niveau de salaire et la satisfaction envers le salaire. Plus le niveau de salaire est élevé, plus l'individu sera satisfait de son salaire.

#### 4.2.2.2 *La position hiérarchique de l'emploi*

Les résultats concernant le lien entre la position hiérarchique de l'emploi et la satisfaction envers les avantages sociaux sont partagés. Tout d'abord, certains auteurs ont trouvé que plus un individu a une position hiérarchique supérieure, plus il est satisfait envers ses avantages sociaux (Lust et Danehower, 1990; Pelchat, 1995). À l'opposé, certains auteurs ont trouvé que les individus ayant une position hiérarchique inférieure sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux (Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Lust, 1990; Lust et Danehower, 1990; Balkin et Griffeth, 1993). Seulement une étude examinée n'arrive pas à un résultat significatif sur le sujet (Williams, 1995).

Afin d'expliquer le lien positif entre la position hiérarchique de l'emploi et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust et Danehower (1990) et Pelchat (1995) indiquent que les travailleurs ayant une position hiérarchique supérieure reçoivent de meilleurs avantages sociaux. Par contre, Lust (1987) rapporté dans Lust (1990), Lust (1990), Lust et Danehower (1990) et Balkin et Griffeth (1993) indiquent que les travailleurs ayant une position hiérarchique inférieure accordent plus d'importance à leurs avantages sociaux.

Cela expliquerait le lien négatif entre la position hiérarchique et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Nous pouvons difficilement conclure sur le lien entre la position hiérarchique de l'emploi et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Les résultats concernant le lien entre la position hiérarchique de l'emploi et la satisfaction envers le salaire sont concluants. En effet, seulement deux études examinées traitent du sujet. Les auteurs ont trouvé qu'un individu ayant une position hiérarchique supérieure est plus satisfait de son salaire qu'un individu ayant une position hiérarchique inférieure (Dreher, 1981; Berkowitz et al., 1987). Aucune étude examinée ne trouve le résultat contraire.

Afin d'expliquer le lien positif entre la position hiérarchique et la satisfaction envers le salaire, Dreher (1981) et Berkowitz et al. (1987) indiquent que les travailleurs ayant une position hiérarchique supérieure ont un salaire plus élevé que les travailleurs ayant une position hiérarchique inférieure.

Nous pouvons conclure qu'il existe un lien positif entre la position hiérarchique et la satisfaction envers le salaire. En effet, un individu ayant une position hiérarchique supérieure est plus satisfait de son salaire qu'un individu ayant une position hiérarchique inférieure.

#### 4.2.2.3 *La couverture d'avantages sociaux*

Les résultats concernant le lien entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux sont concluants. Certaines études indiquent qu'une plus grande couverture d'avantages sociaux satisfait plus les individus (Dreher et al., 1988; Lust et Danehower, 1990). Aucune étude n'a trouvé le résultat contraire. Par contre, plusieurs études n'arrivent pas à trouver de résultats significatifs entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux (Lust et Danehower, 1990; Williams, 1995; Tremblay et al., 1996; Tremblay et al., 1998).



Afin d'expliquer le lien positif entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux, Dreher et al. (1988) et Lust & Danehower (1990) indiquent que les travailleurs ayant une plus grande couverture d'avantages sociaux se sentent plus en sécurité que les travailleurs dont la couverture est moindre.

Nous pouvons conclure que les travailleurs ayant une plus grande couverture d'avantages sociaux sont plus satisfaits.

Les résultats concernant le lien entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers le salaire sont partagés. Tout d'abord, des études dévoilent qu'un individu qui reçoit une plus grande couverture d'avantages sociaux est plus satisfait envers son salaire que l'individu qui reçoit une couverture moindre (Dreher, 1981; Berkowitz et al., 1987; Dreher et al., 1988; Scarpello et al., 1988; Judge et Welbourne, 1994). Une seule étude a trouvé le résultat contraire, soit qu'un individu qui reçoit une moindre couverture d'avantages sociaux est plus satisfait envers son salaire que l'individu qui en reçoit une plus grande (Heneman, 1985). Finalement, deux études ne sont pas arrivées à des résultats significatifs (Heneman et Schawb, 1985; Heneman, 1985).

Afin d'expliquer le lien positif entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers le salaire, Dreher (1981), Berkowitz et al. (1987), Dreher et al. (1988), Scarpello et al. (1988) et Judge et Welbourne (1994) indiquent tous que les travailleurs qui reçoivent une plus grande couverture d'avantages sociaux reçoivent en général un plus gros salaire. Il a déjà été démontré que les individus qui reçoivent un haut niveau de salaire sont plus satisfaits envers leur salaire. Pour sa part, Heneman (1985) indique que les travailleurs qui reçoivent une moindre couverture d'avantages sociaux leurs accordent une haute importance. Cela expliquerait le lien négatif entre la couverture d'avantages sociaux et la satisfaction envers le salaire trouvé dans la littérature.

Nous pouvons difficilement conclure sur le lien entre la couverture des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Examinons maintenant les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise.

### **4.2.3 Les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise**

#### *4.2.3.1 La présence syndicale*

Les résultats examinés concernant le lien entre la présence syndicale et la satisfaction envers les avantages sociaux se limite à une étude. Par contre, étant donné que cette variable est pertinente pour le présent mémoire mémoire, nous avons tenu compte de celle-ci. Selon Lust (1987) rapporté dans Lust (1990), les individus syndiqués sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux que les individus non syndiqués.

Afin d'expliquer ce lien positif entre la présence syndicale et la satisfaction envers les avantages sociaux, Lust (1987) indique que les syndicats avec leurs pouvoirs de négociation ont la possibilité d'aller chercher une gamme plus complète d'avantages sociaux. De plus, Renaud (2002) a trouvé que les travailleurs syndiqués sont plus satisfaits sur les aspects extrinsèques que sur les aspects intrinsèques de la satisfaction du travail. La satisfaction envers les avantages sociaux est un aspect extrinsèque de la satisfaction du travail.

Les études examinées ne traitent pas du lien entre la présence syndicale et la satisfaction du salaire.

#### *4.2.3.2 La structure et l'administration du système*

Il y a peu d'études, que nous avons examinées, qui traitent de la structure et de l'administration du système d'avantages sociaux. En effet, seulement une étude recensée traite de ce lien. Cette étude arrive à la conclusion que plus l'administration et la structure du système sont claires et bien faites, plus les gens sont satisfaits envers leurs avantages sociaux (William, 1995). Nous n'avons pas recensé d'études avec des résultats contraires.

Afin d'expliquer ce lien positif entre la structure et l'administration du système et la satisfaction envers les avantages sociaux, William (1995) indique que c'est la confiance que les individus accordent au système et à l'administration de celui-ci qui augmente leur satisfaction envers leurs avantages sociaux.

Il est difficile de conclure sur le lien entre la structure et l'administration du système d'avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Nous avons trouvé dans la littérature examinée beaucoup plus d'études qui traitent de la structure et de l'administration du système de salaires. Les résultats concernant le lien entre la structure et l'administration des salaires et la satisfaction envers le salaire sont concluants. En effet, la totalité des études arrivent à la conclusion qu'une bonne administration et une bonne structure du système de salaires augmentent la satisfaction envers le salaire (Heneman, 1985; Heneman et Schwab, 1985; Scarpello et al., 1988; Judge et Welbourne, 1994).

Afin d'expliquer le lien positif entre la structure et l'administration des salaires et la satisfaction envers le salaire, Heneman (1985), Heneman et Schwab (1985), Scarpello et al. (1988) et Judge et Welbourne (1994) indiquent que les individus ont confiance envers la structure et l'administration du système de salaires, car cela augmente leur satisfaction envers leur salaire.

Nous pouvons conclure que les individus sont plus satisfaits envers leur salaire lorsqu'ils ont confiance au système et à l'administration des salaires.

#### *4.2.3.3 Perception d'équité*

La littérature examinée n'a pas évalué le lien entre la perception d'équité (équité interne et équité externe) et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Par contre, beaucoup de résultats concernant le lien entre la perception d'équité (équité interne et équité externe) et la satisfaction envers le salaire ont été recensés. De plus, ces résultats sont concluants. Les individus qui perçoivent leur salaire comme équitable sont plus satisfaits envers leur salaire que les individus qui le perçoivent comme inéquitable (Dreher, 1981; Berkowitz et al., 1987; Sweeney, 1990; Pelchat, 1995; Tremblay et Roussel, 1996). Nous n'avons pas recensé d'études avec des résultats contraires.

Afin d'expliquer ce lien positif, Dreher (1981), Berkowitz et al. (1987), Sweeney (1990), Pelchat (1995) et Tremblay et Roussel (1996) indiquent tous que les individus qui perçoivent leur salaire comme équitable sont satisfaits.

#### 4.2.3.4 *La justice procédurale*

Nous avons trouvé peu d'études qui traitaient du lien entre la justice procédurale et la satisfaction envers les avantages sociaux. Par contre, les études examinées sont concluantes. En effet, plus les individus perçoivent que le processus qui mène à la détermination des avantages sociaux est juste, plus ils sont satisfaits envers leurs avantages sociaux (Pelchat, 1995; Tremblay et al., 1996; Tremblay et al., 1998; Tremblay et al., 2000). Aucune étude recensée n'est arrivée à la conclusion contraire. Par contre, Tremblay, Sire et Pelchat (1996) et Tremblay, Sire et Pelchat (1998) n'ont pu trouver de lien significatif.

Afin d'expliquer le lien positif entre la justice procédurale et la satisfaction envers les avantages sociaux, Pelchat (1995), Tremblay et al. (1996), Tremblay et al. (1998) et Tremblay et al. (2000) indiquent que les individus qui perçoivent équitablement le processus de détermination des avantages sociaux sont impliqués dans le processus de détermination des avantages sociaux.

Nous pouvons conclure qu'il existe un lien positif entre la justice procédurale et la satisfaction envers les avantages sociaux, même s'il y a encore peu d'études faites sur le sujet.

Nous avons recensé seulement une étude qui traite du lien entre la justice procédurale et la satisfaction envers le salaire. En effet, Tremblay et Roussel (1996) mentionnent que plus les individus perçoivent le processus qui mène à la détermination des salaires est équitable, plus ils sont satisfaits envers leur salaire. De ce fait, Tremblay et Roussel (1996) indiquent que les individus qui perçoivent équitablement le processus de détermination des salaires sont également impliqués dans le processus de détermination des salaires. Cela expliquerait le lien positif entre la justice procédurale et la satisfaction envers le salaire trouvé dans la littérature. L'étude de Tremblay, Sire et Blakin (2000)

rapporte que la justice procédurale du salaire n'a pas d'influence significative sur la satisfaction envers le salaire.

Il est difficile de conclure avec seulement deux études qui ne relèvent pas les mêmes résultats.

#### 4.2.3.5 *La justice distributive*

Nous avons recensé seulement trois études qui traitent du lien entre la justice distributive et la satisfaction envers les avantages sociaux. Tout d'abord, Tremblay, Sire et Pelchat (1996), Tremblay et al. (1998) ainsi que Tremblay, Sire et Balkin (2000) ont trouvé que les individus qui perçoivent équitablement les avantages sociaux sont plus satisfaits envers leurs avantages sociaux. Aucune étude n'a trouvé le résultat contraire. Les auteurs mentionnent qu'une perception équitable des avantages sociaux augmente la satisfaction envers les avantages sociaux, ce qui explique le lien positif.

Avec trois études à l'appui, nous pouvons conclure qu'il existe un lien positif entre la justice distributive et la satisfaction envers les avantages sociaux.

Encore une fois, nous avons recensé seulement trois études qui évaluent le lien entre la justice distributive et la satisfaction envers le salaire. Tremblay et al. (1996), Tremblay et al. (1998) et Tremblay et al. (2000) ont trouvé que les individus qui perçoivent équitablement les salaires sont plus satisfaits envers leur salaire. Aucune étude n'a trouvé le résultat contraire. Les auteurs mentionnent que la perception équitable des salaires augmente la satisfaction envers le salaire, ce qui explique le lien positif.

Avec trois études à l'appui, nous pouvons conclure qu'il existe un lien positif entre la justice distributive et la satisfaction envers le salaire.

#### 4.2.3.6 *La communication*

Nous avons recensé seulement quelques études qui traitaient du lien entre la communication et la satisfaction envers les avantages sociaux. Tout d'abord, plus les individus ont de l'information sur leurs avantages sociaux, plus ils sont satisfaits (Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998; Tremblay et al., 2000 et William et al, 2002). Aucune étude ayant des résultats inverses n'a été recensée.

Afin d'expliquer ce lien positif entre la communication et la satisfaction envers les avantages sociaux, Pelchat (1995), Tremblay, Sire et Pelchat (1996), Tremblay et al. (1998), Tremblay et al. (2000) et William et al. (2002) indiquent qu'en ayant plus de communication, les individus sont en mesure de mieux comprendre leurs avantages sociaux et de les apprécier.

Nous pouvons difficilement conclure sur le lien entre la communication et la satisfaction envers les avantages sociaux à cause du peu d'études sur le sujet.

### **4.3 Les résultats de la présence de gestion flexible des avantages sociaux**

Il y a très peu d'études qui ont été réalisées sur le lien entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux. Tout d'abord, certains auteurs mentionnent qu'une gestion flexible d'avantages sociaux augmente la satisfaction envers les avantages sociaux (Locke, 1969; Taplin, 1988 rapporté dans Poilpot-Rocaboy, 1995; Barber et al., 1992; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998). Aucune étude examinée n'est arrivée à la conclusion inverse.

Afin d'expliquer le lien positif entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction envers les avantages sociaux, Locke (1969), Taplin (1988) rapporté dans Poilpot-Rocaboy (1995), Barber et al. (1992), Pelchat (1995), Tremblay, Sire et Pelchat (1996) et Tremblay et al. (1998) indiquent tous que la gestion flexible des avantages sociaux répond mieux aux besoins des individus ce qui fait en sorte qu'ils sont davantage satisfaits envers leurs avantages sociaux.

Avec ces quelques études, nous pouvons affirmer que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction envers les avantages sociaux.

# **Chapitre 5**

## **Le modèle d'analyse**



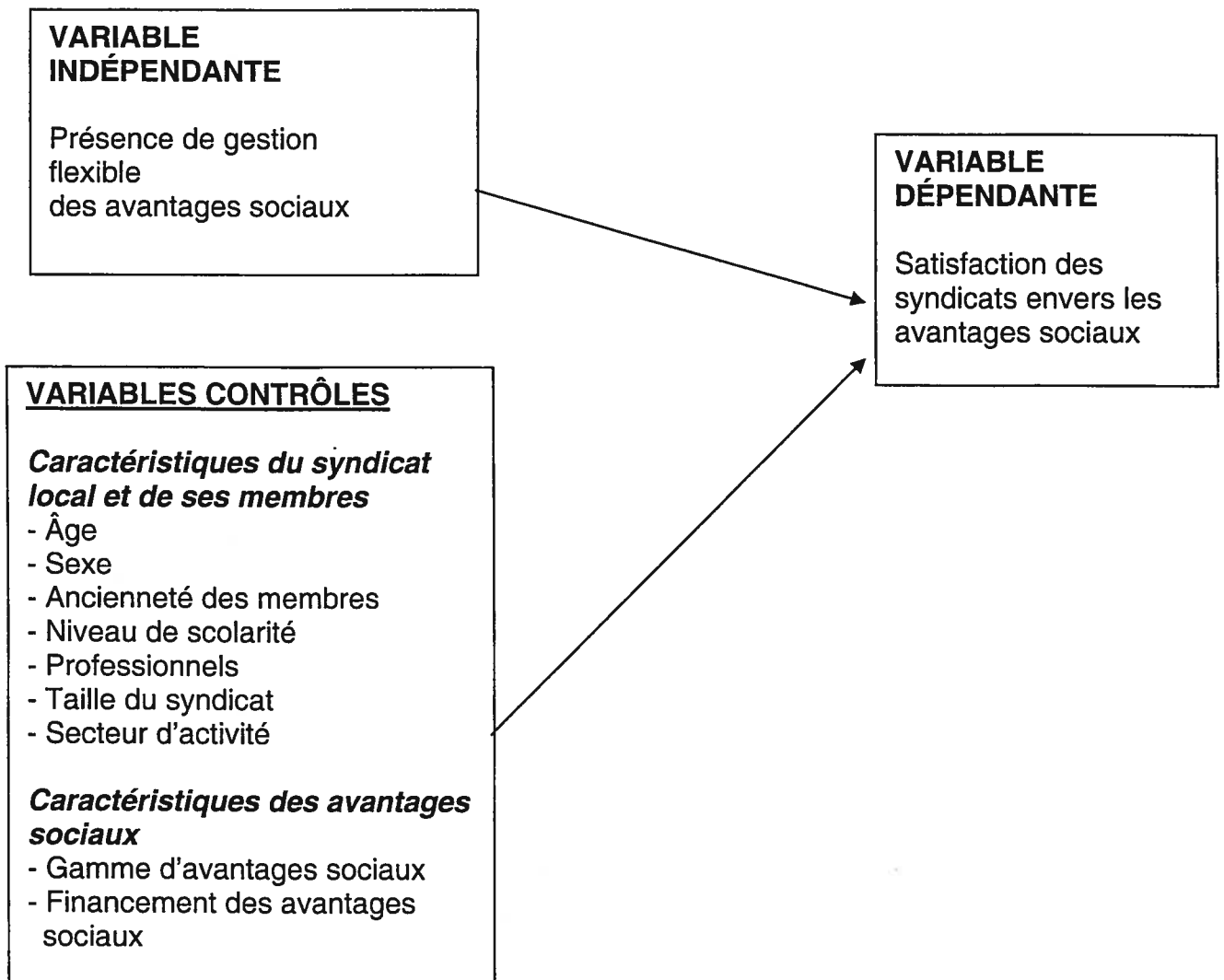
Dans ce chapitre, nous présentons le modèle d'analyse que nous entendons utiliser pour démontrer le lien unissant la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Cette section est suivie de celles où nous présentons le cadre opératoire et notre hypothèse de recherche.

## **5.1 Le modèle d'analyse**

Notre modèle d'analyse s'inspire de la revue de la littérature que nous avons faite. Il comprend 3 types de variables, soit une variable indépendante, une variable dépendante et des variables contrôles. Ainsi, nous tenterons de voir comment la présence de gestion flexible des avantages sociaux (variable indépendante) influence la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux (variable dépendante). Les variables contrôles ont été choisies à partir de la littérature, elles sont associées à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Elles seront importantes afin d'isoler l'effet de notre variable indépendante. Nous pourrons ainsi, à l'aide de tests statistiques, mesurer les impacts de la variable indépendante sur notre modèle. Le modèle postule un lien direct entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

À notre connaissance, aucun auteur ne s'est intéressé au lien entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans un contexte syndiqué. La littérature démontre que la présence de gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction envers les avantages sociaux (Locke, 1969; Taplin, 1988 rapporté dans Poilpot-Rocaboy, 1995; Barber et al., 1992; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat 1998). Elle indique également que les organisations cherchent d'autres moyens et d'autres façons de faire pour diminuer leurs coûts envers les avantages sociaux (Thériault et St-Onge, 2000). Par contre, la littérature, à notre connaissance, n'a jamais évalué la satisfaction envers les avantages sociaux pour le syndicat dans son ensemble, elle s'est principalement intéressée à la satisfaction envers les avantages sociaux sur le plan individuel.

Figure 1 : Le modèle d'analyse



## **5.2 Le cadre opératoire**

Afin de rendre opérationnelle la théorie et pour pouvoir observer et mesurer la relation qui existe entre notre variable dépendante et notre variable indépendante, nous avons bâti un cadre opératoire pour notre modèle d'analyse. Nous avons identifié des concepts à chacune de nos variables et décomposé ces concepts afin que ces derniers rendent compte du « réel » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Ces concepts peuvent parfois comporter diverses dimensions et composantes. Il sera par la suite possible de mesurer les dimensions ou, selon le cas, les composantes des concepts en identifiant les indicateurs de ces derniers. Certains concepts ne possèdent pas de dimensions ou de composantes et peuvent être associés directement à un indicateur.

### **5.2.1 La variable dépendante**

La variable dépendante provient du concept de la satisfaction au travail. La satisfaction au travail a deux dimensions, soit la satisfaction intrinsèque et extrinsèque (Guérin et Rainville, 1979). Notre variable dépendante est une composante de la satisfaction extrinsèque (Guérin et Rainville, 1979). Les indicateurs pour mesurer la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, c'est-à-dire notre variable dépendante, sont ceux tirés dans le questionnaire (annexe 1) de notre base de données. Cette échelle de satisfaction a été validée et reconnue empiriquement

**Tableau 1 : Cadre opératoire de la variable dépendante**

<b>La variable dépendante</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimension</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateur</b>
La satisfaction au travail	La satisfaction intrinsèque	-	-
	La satisfaction extrinsèque	La satisfaction envers le salaire	-
		<b>La satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux</b>	(1) Tout à fait insatisfait ... (7) Tout à fait satisfait

La variable dépendante, c'est-à-dire la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, est mesurée à l'aide d'un énoncé, utilisant une échelle de type Likert à sept (7) points d'encrage. La satisfaction envers les avantages sociaux est un des onze (11) éléments permettant d'évaluer la satisfaction extrinsèque et intrinsèque, développés par Viateur Larouche (1973). Nous avons demandé aux répondants la question suivante : Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e) des avantages sociaux dont ils profitent, 1= Tout à fait insatisfait(e), 2= Assez insatisfait(e), 3= Un peu insatisfait(e), 4= Ni insatisfait(e) ni satisfait(e), 5= Un peu satisfait(e), 6= Assez satisfait(e) et 7= Tout à fait satisfait(e).

### **5.2.2 La variable indépendante**

La variable indépendante, c'est-à-dire la gestion flexible des avantages sociaux, est traitée de façon dichotomique : présence ou absence de gestion flexible des avantages sociaux. Cette variable est une dimension du concept des avantages sociaux. Les indicateurs pour mesurer la présence de gestion flexible des avantages sociaux, c'est-à-dire notre variable indépendante, sont ceux tirés dans le questionnaire de notre base de données.

**Tableau 2 : Cadre opératoire de la variable indépendante**

<b>La variable indépendante</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
Avantages sociaux	<b>Gestion flexible des avantages sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régime de base plus option</li> <li>- Régime modulaire</li> <li>- Compte gestion-santé</li> <li>- Régime à la carte</li> </ul>	Présence d'une de ces composantes (1) ou Absence (0)

La variable indépendante, c'est-à-dire la présence de gestion flexible, est mesurée de façon dichotomique soit 1 = présence d'une composante ou 0 = absence. Nous voulons savoir s'il y a présence d'une forme de gestion flexible des avantages sociaux, peu importe la composante. Nous ne ferons pas de différence entre les types de régimes flexibles puisque nous nous intéressons, dans le cadre de ce mémoire, qu'à la présence ou l'absence de gestion flexible des avantages sociaux. De plus, étant donné que nous exécutons notre étude dans le secteur syndiqué, nous ne retrouverions pas assez de cas, par composante, pour tenir compte des différences des régimes. Nous avons donc demandé la question suivante : Vos membres ont-ils la possibilité de choisir parmi des régimes d'avantages sociaux flexibles? Les choix de réponses étaient oui ou non.

### **5.2.3 Les variables contrôles**

Différentes variables contrôles vont nous permettre d'isoler la variable indépendante afin d'évaluer son effet sur la variable dépendante. Nos variables contrôles proviennent des différents déterminants de la satisfaction envers les avantages sociaux que nous avons identifiés dans la littérature. Les indicateurs mesurant nos variables contrôles sont ceux tirés du questionnaire de notre base de données. Les différentes échelles de mesures ont été validées et reconnues empiriquement. Nous avons 2 groupes de variables contrôles, soit les caractéristiques du syndicat local et de ses membres et les caractéristiques des avantages sociaux

**Tableau 3 : Cadre opératoire des variables contrôles : les caractéristiques du syndicat local et de ses membres**

<b>Les variables contrôles</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
1. Âge			Années (moyenne d'âge)
2. Sexe			% de femmes
3. L'ancienneté			Années (ancienneté moyenne)
4. Niveau de scolarité			% de membres avec des études post-secondaires
5. Professionnels			% de membres qui sont professionnels
6. Taille			Nombre de membres
7. Secteur d'activité			Secteur manufacturier (1) ou autre (0)

Tout d'abord, l'indicateur de l'âge correspond à la moyenne d'âge du groupe du répondant. Le pourcentage de femmes présentes dans le syndicat du répondant est l'indicateur qui permet de mesurer la variable du sexe. L'indicateur de la scolarité est mesuré en fonction du pourcentage de membres qui ont complété des études post-secondaires. L'ancienneté correspond à la moyenne des années de service des membres. L'indicateur des professionnels est mesuré en fonction du pourcentage de membres qui sont des professionnels dans le syndicat local. La taille du syndicat est mesurée selon le nombre de membres dans l'organisation syndicale. Finalement, le secteur d'activité est mesuré selon le secteur manufacturier = 1 et les autres secteurs = 0.

**Tableau 4 : Cadre opératoire des variables contrôles : les caractéristiques des avantages sociaux**

<b>Les variables contrôles</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
1. Gamme d'avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun avantage sociaux offert</li> <li>- Régime de retraite</li> <li>- Assurance vie et/ou invalidité</li> <li>- Assurance maladie</li> <li>- Régime de soin dentaire</li> <li>- REER collectif</li> <li>- Prestation supplémentaire à l'AE</li> </ul>	Offert ou non offert	Nombre d'avantages sociaux offerts
2. Financement des avantages sociaux		Financé entièrement par l'employeur ou participation des membres du syndicats	Nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur

L'indicateur de la gamme d'avantages sociaux est mesuré selon le nombre d'avantages sociaux qui sont offerts. Il s'agit de la somme des différents avantages sociaux présent dans le questionnaire (régime de retraite, assurance vie et/ou invalidité, assurance maladie, régime de soins dentaires, REER collectifs et prestations supplémentaires à l'assurance emploi) afin d'évaluer ceux qui sont offerts. Dans le questionnaire, il était demandé, pour chacun des avantages sociaux, s'il était offert à tous, aux membres à temps plein, aux membres à temps partiel ou non offert. Nous voulons savoir quels sont les avantages sociaux offerts, alors non offerts = 0, à tous, aux membres à temps plein et aux membres à temps partiel = 1.

Les syndicats risquent d'être plus satisfaits envers leurs avantages sociaux lorsque l'employeur finance entièrement les avantages sociaux contrairement aux membres du syndicat qui doivent contribuer, en partie ou en totalité, au financement des avantages sociaux. Dans le questionnaire, le financement des avantages sociaux est mesuré par 4 éléments : Sans objet, Employeur seulement, Employé seulement ou Employeur et

Employé. Nous voulons simplement savoir quel est le nombre d'avantages sociaux qui sont entièrement financés par l'employeur. Donc, nous avons établi que les mesures sans objet, employé seulement, employeur et employé = 0 et l'employeur seulement = 1.

### **5.3 L'hypothèse**

L'intérêt pour la gestion flexible des avantages sociaux est cohérent lorsqu'il s'agit du secteur syndiqué. Notre revue de la littérature nous a permis d'énoncer une hypothèse quant à l'effet de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction envers les avantages sociaux (Locke, 1969; Taplin, 1988 rapporté dans Poilpot-Rocaboy, 1995; Barber et al., 1992; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat 1998). Par contre, la littérature nous informait sur l'effet de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction individuelle envers les avantages sociaux. Pour notre part, nous nous intéressons à l'effet de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats (satisfaction collective) envers les avantages sociaux. Afin de répondre à notre question de recherche, nous formulons une hypothèse. Il ne s'agit pas ici de formuler des hypothèses sur chacune de nos variables et encore moins sur l'ensemble des concepts qui regroupent ces variables. En effet, il n'y a pas lieu de formuler des hypothèses sur les concepts rattachés à nos variables contrôles puisque ces concepts ont été définis uniquement dans le but de recueillir de l'information afin d'isoler l'effet de notre variable indépendante. L'hypothèse formulée concerne uniquement les variables qui nous intéressent, soit la variable indépendante et la variable dépendante.

**H1 : La présence de gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux dans le secteur syndiqué au Québec.**

Nous croyons que la présence de gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqués augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En nous appuyant sur la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), nous croyons qu'en présence de gestion flexible des avantages sociaux, le rapport contribution/rétribution



n'engendrera pas d'iniquité et/ou d'insatisfaction puisque la gestion flexible des avantages sociaux répond mieux aux besoins (Thériault et St-Onge, 2000). En effet, un programme de gestion flexible des avantages sociaux négocié avec le syndicat devrait faire en sorte que les avantages sociaux offerts aux membres sont équivalents et que les critères d'accès sont les mêmes pour tous. Un programme de gestion flexible des avantages sociaux devrait permettre d'améliorer sensiblement et équitablement le niveau de sécurité des travailleurs et ce, selon leurs besoins. Dans ce contexte, il devrait y avoir une réduction de l'uniformisation des avantages sociaux et la gestion flexible devrait mieux répondre aux besoins des travailleurs. Ainsi, selon la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), l'insatisfaction des syndicats envers les avantages sociaux devrait être réduite et ainsi augmenter leur sentiment d'équité.

La vérification empirique de notre hypothèse nous permettra de répondre à notre question de recherche. Il nous faudra recueillir, à l'aide de la banque de données secondaires, des données sur l'ensemble des indicateurs identifiés et non uniquement sur les indicateurs de notre variable indépendante. Ainsi, pour connaître l'effet de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, nous devons isoler l'effet des variables contrôles à l'aide des indicateurs identifiés. De cette façon, nous pourrons nous assurer que l'effet de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est tributaire de la présence de gestion flexible des avantages sociaux et non d'un autre concept comme l'âge ou le sexe.

Dans le prochain chapitre, nous expliquons la méthodologie de recherche utilisée afin de vérifier empiriquement notre hypothèse de recherche.

# **Chapitre 6**

## **La méthodologie**

Dans ce sixième chapitre, nous présentons notre méthode de cueillette de données et les tests statistiques que nous utilisons afin de trouver nos résultats.

## **6.1 La cueillette des données**

Afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse, nous allons utiliser des données secondaires. Ainsi, les données que nous utilisons, dans le cadre de notre étude, proviennent d'une enquête réalisée par le professeur Stéphane Renaud, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, en 2002 et portant sur la rémunération variable et les avantages sociaux des syndicats locaux de la CSN. L'enquête avait pour but d'identifier l'étendue de la rémunération variable dans les syndicats locaux de la CSN et d'évaluer ses impacts potentiels.

Ces données secondaires ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. Ce dernier a été construit par le professeur Stéphane Renaud de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Stéphane Renaud a eu la collaboration des représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ces derniers lui ont permis de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé, soit la Fédération nationale des communications (93), la Fédération du commerce (453), la Fédération de la métallurgie (191) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt (157). Les fédérations du secteur public affiliées à la CSN ainsi que la Fédération de la construction ont été exclues de l'enquête puisqu'il n'y a pas de programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués dans ces organisations.

Notre population à l'étude est l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec. Cela détermine notre unité d'analyse qui est un syndicat local oeuvrant dans le secteur privé au Québec.

En février 2002, le questionnaire, accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche, a été acheminé par la poste à l'exécutif (présidents ou leurs représentants) de tous les syndicats locaux. Les répondants ont été invités à compléter le questionnaire et à le retourner. À cette fin, la CSN a assuré un support logistique. Par la suite, deux rappels

ont été effectués auprès des exécutifs locaux. Du total des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés. Le taux de réponse est de 26 %, ce qui est très acceptable pour ce type d'enquête exploratoire. Cela nous permet d'avoir un échantillon raisonné. Bref, un questionnaire de 66 questions a été distribué à l'ensemble des syndicats locaux du secteur privé de la CSN.

Enfin, il faut mentionner que cette banque de données s'avère particulièrement pertinente puisqu'elle comprend tous les indicateurs que nous avons énumérés dans la section du cadre opératoire des variables. Le questionnaire de notre base de données a été validé puisque d'autres recherches se sont basées sur lui. Un pré-test a été effectué auprès de 10 syndicats locaux.

Par contre, la base de données que nous utilisons est limitée à la CSN. Ce qui représente seulement une partie des syndicats locaux du secteur privé du Québec. Nous croyons par contre que notre échantillon est représentatif de la population ce qui nous permet de l'élargir à l'ensemble des syndicats locaux du secteur privé du Québec.

## 6.2 Les tests statistiques

Différents tests statistiques sont effectués. Ces tests nous permettent d'abord de dresser les caractéristiques des syndicats (analyse descriptive) ainsi que d'identifier la présence ou non de gestion flexible des avantages sociaux et dans quelle proportion elle est présente.

Nous comparons la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux entre les syndicats où il y a présence de gestion flexible des avantages sociaux et ceux où il y a absence de gestion flexible des avantages sociaux. Pour connaître la valeur prédictive de notre hypothèse de recherche, nous effectuons tout d'abord une analyse bivariée, en nous basant sur le résultat du test de différence des moyennes chez les syndicats qui sont en présence de gestion flexible des avantages sociaux versus les syndicats où il y a absence de gestion flexible des avantages sociaux. De plus, nous effectuons une analyse multivariée. Nous employons la régression hiérarchique basée sur la méthode des moindres carrés. Cette technique statistique nous permet d'isoler l'effet de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux tout en tenant constants les autres facteurs affectant cette dernière (*Cæteris paribus*). L'analyse de la régression hiérarchique nous permet également de connaître le sens et la force de la relation observée entre la gestion flexible des avantages sociaux, les variables contrôles et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Enfin, la régression hiérarchique nous permet d'identifier la contribution relative de la présence de gestion flexible des avantages sociaux pour expliquer la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux ( $\Delta R^2$ ). Pour notre analyse multivariée, la méthode privilégiée du traitement des valeurs manquantes pour traiter nos données est celle qui consiste à remplacer la valeur manquante d'une variable par sa moyenne au niveau de l'échantillon. Nous avons choisi cette méthode puisque nos données comportent un certain nombre de valeurs manquantes. Cette technique nous permet de ne pas éliminer un trop grand nombre d'observations lors de l'analyse de nos données.

Ces différents tests permettent de vérifier empiriquement notre hypothèse de recherche afin de l'infirmier ou de la confirmer. Nous pourrions ainsi déterminer dans quelle mesure notre modèle est efficace et s'il peut être généralisé à l'ensemble du Québec puisque notre population inclut tous les syndicats locaux du secteur privé de la CSN.

# **Chapitre 7**

## **Résultats et discussion**

Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats des analyses univariées, soit la description de toutes les variables à l'étude. Par la suite, nous procédons à la présentation de l'analyse bivariée en nous basant sur le résultat du test de différence des moyennes entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Enfin, suivent les analyses multivariées où nous présentons et discutons les résultats de la régression hiérarchique sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Nos résultats sont confrontés à la littérature ainsi qu'à notre hypothèse qui découle de notre modèle d'analyse, dans la dernière section de ce présent chapitre.

## 7.1 Analyses descriptives

Dans le tableau 5, nous retrouvons les moyennes, les écart-types, les minima et les maxima de toutes les variables à l'étude. De plus, l'annexe 2 présente la matrice de corrélations de toutes les variables à l'étude. Dans cette matrice, nous ne retrouvons aucune corrélation trop élevée qui indiquerait des problèmes de multi-collinéarité. Ceci rencontre le postulat de non-collinéarité entre la variable indépendante, ainsi nous pouvons effectuer notre régression multivariée avec confiance.

La première variable est la variable dépendante du modèle, c'est-à-dire la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. La moyenne de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est de 4,66. Cela indique que les syndicats sont « un peu satisfaits », puisque la question demandée était : Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e) des avantages sociaux dont ils profitent, 1= Tout à fait insatisfait(e), 2= Assez insatisfait(e), 3= Un peu insatisfait(e), 4= Ni insatisfait(e) ni satisfait(e), 5= Un peu satisfait(e), 6= Assez satisfait(e) et 7= Tout à fait satisfait(e). Ce résultat est normal, car en général les études démontrent que les travailleurs sont satisfaits de leurs conditions de travail (Freeman et Medoff, 1984; Renaud, 2002).

La deuxième variable est la variable indépendante du modèle, soit la présence de gestion flexible des avantages sociaux. La moyenne indique que 28% des syndicats sont en présence de gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat laisse croire que la gestion



flexible des avantages sociaux est plus répandue dans le secteur syndiqué qu'on aurait pu le croire.

La moyenne d'âge des membres des syndicats répondant à l'étude se situe autour de 39 ans. La moyenne de la variable du sexe indique que les syndicats sous étude comptent environ 34 % de femmes. Ce résultat vient confirmer qu'en général les femmes sont moins syndiquées que les hommes. La composition féminine des membres des syndicats aurait été plus élevée si notre base de données avait compris les syndicats de la Fédération de la santé et des services sociaux.

Les données du Tableau 5 montrent qu'en moyenne près de 43 % des membres des syndicats répondant à l'étude possèdent un niveau de scolarité post-secondaire. Les fédérations auxquelles appartiennent les syndicats de la base de données sont celles des communications, du commerce, de la métallurgie et du papier et de la forêt. Les membres de la Fédération des communications sont en règle générale des professionnels qui possèdent un niveau de scolarité supérieur.

L'ancienneté moyenne des membres composant les syndicats de la base de données se rapproche de 14 ans. Ce niveau d'ancienneté est légèrement supérieur à la moyenne générale d'ancienneté des travailleurs, tous secteurs confondus. En effet, les travailleurs syndiqués cumulent davantage d'ancienneté que les travailleurs non syndiqués (Freeman et Medoff, 1984).

En moyenne, les syndicats de la base de données comptent environ 105 membres. Cette moyenne élevée s'explique par le fait que le plus grand syndicat compte 1 500 membres. En moyenne, 5,38 % des syndicats sont composés de professionnels. Ce résultat est normal puisqu'en général, les syndiqués ne sont pas très scolarisés et que les professionnels sont peu syndiqués (Freeman et Medoff, 1984). Plus de la moitié, soit 56 %, sont dans le secteur manufacturier. Ce résultat n'est également pas surprenant puisque nous sommes dans le secteur privé. Une étude dans le secteur public aurait trouvée d'autres résultats.

Les syndicats locaux de notre étude reçoivent, en moyenne, un peu plus de quatre avantages sociaux sur les six qui sont mentionnés dans le questionnaire, soit un régime de retraite, une assurance vie et/ou assurance invalidité, une assurance maladie complémentaire, un régime de soins dentaires, un REER collectif et des prestations supplémentaires à l'assurance emploi.

Suite à l'examen du minimum, du maximum et de la moyenne, il est très rare, parmi les 6 avantages sociaux mentionnés dans le questionnaire, que les avantages sociaux soient entièrement financés par l'employeur. Nous retrouvons en moyenne moins d'un avantage qui est financé entièrement par l'employeur. Il ne s'agit pas d'une moyenne surprenante étant donné qu'il est rare que les employeurs financent entièrement les avantages sociaux.

**Tableau 5 : Moyennes, écart-types, minima et maxima des variables à l'étude**

Variables	Moyennes	Écart-types	Minima	Maxima	N
<b>Variable dépendante</b>	4.66	1.690	1	7	227
Satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux					
<b>Variable indépendante</b>					
Présence de gestion flexible des avantages sociaux	0.28	0.449	0	1	231
<b>Variabes contrôles</b>					
Âge moyen	39.14	5.900	20	55	225
Pourcentage de femmes	33.62	35.292	0	100	229
Ancienneté moyenne	14.11	6.265	2	32	224
Pourcentage de membres avec études post-secondaires	42.77	31.981	0	100	203
Pourcentage de professionnels	5.38	16.516	0	100	224
Nombre de membres dans le syndicat	105.25	152.534	4	1 500	228
Secteur manufacturier	0.56	0.497	0	1	234
Nombre d'avantages sociaux	4.04	1.558	0	6	209
Nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur	0.58	1.045	0	5	209

Les résultats semblent normaux et représentatifs du secteur syndiqué. Nous pouvons donc avoir confiance dans les résultats subséquents et cela nous permettra de généraliser nos résultats à la population.

La section suivante présente les résultats de l'analyse de différence de moyennes (T de Student) sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

## **7.2 Analyse de différence de moyennes (T de Student) sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux**

Le tableau 6 présente les résultats du test de différence de moyennes (T de Student) sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux en fonction de la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Chez les syndicats qui rapportent avoir une gestion flexible des avantages sociaux, la moyenne de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est de 5,08. Cette moyenne est plus haute que celle des syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux, soit une moyenne de 4,49. Cet écart de moyenne de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est statistiquement significatif ( $p < 0,01$ ). Ceci indique que les syndicats où il y a présence de gestion flexible des avantages sociaux sont plus satisfaits. Nous pouvons conclure provisoirement qu'il existe un lien positif entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Cela vient confirmer notre hypothèse formulée à l'effet que la présence de gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

La précédente analyse de différence de moyennes sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux comporte certaines limites puisqu'elle tient compte uniquement de l'effet indépendant de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Ce résultat demeure provisoire car il ne tient pas compte de l'effet des autres facteurs identifiés comme influençant la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Par conséquent, nous devons procéder à des analyses multivariées afin d'isoler l'effet véritable de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Pour isoler l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, nous devons tenir constante l'ensemble des variables contrôles identifiées dans notre modèle d'analyse.

**Tableau 6 : Analyse de différence de moyennes de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux selon la présence de gestion flexible**

	<b>Satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux</b>
Présence de gestion flexible des avantages sociaux	5.08
Absence	4.49
T de Student	- 2.613 ***
N	225

\*, \*\*, \*\*\* = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01 pour un test à un extrémité

La section suivante présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique qui nous permettront à la fois d'apprécier l'impact isolé de la gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux tout en tenant constants les autres facteurs.

### **7.3 Les analyses multivariées de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux**

Le tableau 7 présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique, basée sur la méthode des moindres carrés, de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Nous rapportons les coefficients de régression standardisés. En fonction de leur ampleur, ces derniers permettent de classer les variables explicatives selon leur contribution relative afin d'expliquer la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

À la lumière du tableau 7, il apparaît que notre modèle s'adapte bien à la réalité de nos données empiriques. En effet, il explique 29 % de la variance observée de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux ( $p < 0,01$ ), tel qu'indiqué par le  $R^2$ . Nous pouvons conclure que les caractéristiques du syndicat local et de ses membres, les caractéristiques des avantages sociaux ainsi que la présence de gestion flexible des avantages sociaux expliquent bien la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

**Tableau 7: Régression hiérarchique entre la gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux (Coefficients standardisés)**

	Satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux
<b>Variabes contrôles</b>	
- Âge moyen	0.060
- Pourcentage de femmes	- 0.049
- Ancienneté moyenne	0.147 *
- Pourcentage d'études post-secondaires	0.062
- Pourcentage de professionnels	- 0.106 *
- Nombre de membres	- 0.058
- Secteur manufacturier	- 0.002
- Nombre d'avantages sociaux	0.250 ***
- Nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur	0.287 ***
<b>Variable indépendante</b>	
- Présence de gestion flexible des avantages sociaux	0.134 **
$\Delta R^2$	0.016 **
$R^2$	0.290 ***
N	152

\*, \*\*, \*\*\* = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01 pour un test à un extrémité

Les résultats du tableau 7 indiquent que la présence de gestion flexible des avantages sociaux explique la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En effet, l'ajout de notre variable dichotomique de gestion flexible des avantages sociaux contribue significativement à faire apprécier le niveau de variance expliquée de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, tel que l'indique le  $\Delta R^2$ . L'ajout de la gestion flexible des avantages sociaux fait augmenter de 1,6 % ( $p < 0,05$ ) la variance expliquée de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Tel que postulé dans notre modèle, ce résultat démontre que la présence de gestion flexible des avantages sociaux est statistiquement associée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Dans le tableau 7, nous constatons que le coefficient de régression de la variable de la gestion flexible est positif et significatif ( $p < 0,05$ ). Ce résultat indique que la présence de gestion flexible augmente significativement la satisfaction des syndicats envers les

avantages sociaux, c'est-à-dire que là où il y a de la gestion flexible des avantages sociaux, la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est plus élevée que celle des syndicats où il n'y en a aucune forme. L'ampleur du coefficient de régression de cette variable démontre que la gestion flexible des avantages sociaux est le troisième meilleur prédicteur de notre modèle de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, après le nombre d'avantages sociaux entièrement financés par l'employeur et le nombre d'avantages sociaux offerts.

Les résultats en multivariée concernant la gestion flexible des avantages sociaux demeurent similaires à ceux obtenus lors de notre analyse de différence de moyennes. Notre hypothèse de recherche est ainsi confirmée empiriquement. En effet, la présence de gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. De plus, nous trouvons, comme nous le laissait présager la théorie de l'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), un lien positivement significatif entre la présence de gestion flexible des avantages sociaux et la satisfaction des syndicats envers leurs avantages sociaux.

Une première explication de ce phénomène est que la présence de gestion flexible des avantages sociaux répond mieux aux différents besoins des membres des syndicats. En effet, ce régime de gestion flexible des avantages sociaux permet aux membres de choisir leurs avantages sociaux selon leurs besoins ainsi que de revoir et de modifier périodiquement leurs choix au cours de leur vie (Thériault et St-Onge, 2000).

On peut également croire que ce sont des syndicats forts et proactifs qui ont accepté l'introduction de gestion flexible des avantages sociaux. On peut croire qu'il s'agit d'une gestion flexible limitée, soit le choix entre différents modules comportant des avantages sociaux de base dans chacun des modules. Ce type de régime flexible des avantages sociaux apporte plus de souplesse, mais n'offre pas de choix ou d'individualisation complète. Ces suppositions considèrent que les syndicats veulent continuer d'être la partie prenante des décisions concernant les avantages sociaux de leurs membres et ce, en essayant de respecter le principe syndical de l'uniformité. Une gestion flexible limitée des avantages sociaux permet aux syndicats de respecter le principe syndical. Il est



possible que les employeurs aient tenté d'introduire une gestion flexible des avantages sociaux plus ouverte mais que les syndicats étaient assez forts pour pouvoir y résister. Ces syndicats ont réussi à obtenir une gestion flexible limitée ce qui est plus compatible avec le principe syndical de l'uniformité.

On s'interroge également sur le contexte présent lorsqu'un régime de gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Des études montrent que la satisfaction des employés (du syndicat dans notre étude) à l'égard des avantages sociaux repose plus sur la manière de les gérer, soit la justice procédurale, que sur la nature des avantages sociaux offerts, justice distributive (Cole et Flint 2005, Tremblay et al. 1998 et 2000 et Williams 1995).

Dans un tel contexte, on explique l'augmentation de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, notamment par la communication faite régulièrement à l'égard du régime flexible d'avantages sociaux. En effet, un programme de communication destiné aux employés (aux membres) permet de bien informer ceux-ci sur le fonctionnement des avantages sociaux dans l'entreprise, d'expliquer clairement le régime flexible d'avantages sociaux, de montrer l'importance relative des diverses protections et de proposer au besoins différentes options aux employés. Un plan de communication permet au régime flexible d'ajouter une valeur à l'emploi de l'employé et à l'entreprise qui engage ce dernier et prévenir les situations problématiques (Ferland 2004).

On peut également expliquer l'augmentation de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux par le fonctionnement du régime de gestion flexible d'avantages sociaux. Il est primordiale que les employés comprennent et apprécient le régime de gestion flexible des avantages sociaux. En effet, un régime claire et facilement compréhensible contribue à augmenter la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux (Ferland 2004).

Enfin, une culture d'entreprise ouverte à un régime de gestion flexible des avantages sociaux facilite la négociation d'un tel régime. Les acteurs en place doivent être ouverts à une telle gestion. Un régime de gestion flexible des avantages sociaux sera beaucoup plus facilement négociable avec une culture participative des employés et un syndicat ouvert et proactif. Une culture participative permet l'intégration des employés au régime de gestion flexible des avantages sociaux. Les opinions, les idées et les besoins des membres sont ainsi pris en considération (Cole et Flint 2005).

Les prochains paragraphes présentent et discutent les résultats des variables de contrôles de notre modèle.

Dans le tableau 7, nous constatons que le coefficient de régression de l'âge moyen est positif mais non significatif. Ce résultat indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est indépendante de l'âge. Plusieurs auteurs de notre revue de la littérature n'ont également trouvé aucun lien entre l'âge et la satisfaction envers les avantages sociaux : Dreher et al., 1988; Lust, 1990; Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Hemmasi et al., 1992; Pelchat, 1995; Williams, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat, 1998. Ce résultat s'explique par le fait que, les besoins de sécurité et d'avantages sociaux évoluent avec l'âge.

Le coefficient de régression du pourcentage de femmes présentes dans les syndicats à l'étude est négatif mais non significatif. Ceci indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est indépendante de la composition sexuelle du syndicat. Encore une fois, plusieurs auteurs, relevés dans notre revue de la littérature, sont arrivés au même résultat entre le sexe et la satisfaction envers les avantages sociaux (Stronebraker, 1985; Scarpello, 1986; Lust, 1987 rapportés dans Lust, 1990; Lust, 1990; Hemmasi et al., 1992; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998). Les nouvelles réalités du marché du travail, soit l'augmentation des femmes et des mères monoparentales, a probablement un effet d'annulation sur le lien entre la composition sexuelle du syndicat et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Le coefficient de régression de l'ancienneté moyenne est positivement et significativement associé à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux ( $p < 0,1$ ). Ceci indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux augmente avec l'ancienneté moyenne des membres des syndicats. Ce résultat de ce coefficient de régression rejoint les résultats de certains auteurs de notre revue de la littérature : Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Stronebraker, 1985; Lust, 1990. Le principe syndical de l'ancienneté agit sur ce résultat, en effet, les travailleurs ayant le plus d'ancienneté ont habituellement accès non seulement à plus d'avantages sociaux, mais aussi à des avantages sociaux plus lucratifs.

Le coefficient de régression du pourcentage de membres possédant des études post-secondaires n'est pas statistiquement significatif. Ceci indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est indépendante du niveau de scolarité de leurs membres. Nos résultats vont dans le même sens que plusieurs auteurs relevés : Dreher et al., 1988; Balkin et Griffeth, 1993; Pelchat, 1995; Tremblay, Sire et Pelchat, 1996; Tremblay et al., 1998. Ce résultat n'est pas significatif probablement à cause de l'inclusion de la variable reliée au nombre de professionnels. Ces résultats peuvent se nuire l'un l'autre.

Le pourcentage de professionnels dans le syndicat est négativement et significativement associé à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux ( $p < 0,1$ ). Ce résultat indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux diminue lorsqu'il y a plus de professionnels qui composent le syndicat. Ce résultat du coefficient de régression est similaire aux résultats, entre la position hiérarchique de l'emploi et la satisfaction envers les avantages sociaux, de notre revue de la littérature. En effet, certains auteurs arrivent au même résultat : Lust, 1987 rapporté dans Lust, 1990; Lust, 1990; Lust et Danehower, 1990; Balkin et Griffeth, 1993. On explique ce résultat par le fait que les professionnels considèrent souvent avoir droit de recevoir un plus grand nombre d'avantages sociaux que les autres membres.

Les résultats du Tableau 7 indiquent un coefficient de régression négatif, mais non significatif, entre le nombre de membres dans le syndicat et la satisfaction des syndicats

envers les avantages sociaux. Ceci indique que la taille du syndicat et la satisfaction du syndicat envers les avantages sociaux sont indépendants. Notre littérature ne couvre pas de résultats dans le même sens. Ce résultat indique que les avantages sociaux négociés par les syndicats de petite taille répondent aussi bien aux besoins des membres que ceux négociés par les syndicats de grande taille. Ce faisant, il n'y a pas de différence entre le niveau de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux de petite ou de grande taille.

Le coefficient de régression de la variable secteur manufacturier est négatif et non significatif. Ce résultat indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est indépendante du secteur d'activité. Notre littérature ne rapporte pas de résultats dans le même sens. Ce résultat est probablement dû au fait que peu importe le secteur d'activité, les avantages sociaux doivent répondre à des besoins spécifiques afin d'atteindre une certaine satisfaction.

Le coefficient de régression de la variable nombre d'avantages sociaux est positif et significatif ( $p < 0,01$ ). Toute chose étant égale par ailleurs, les syndicats, dont les membres ont plus d'avantages sociaux ont un niveau de satisfaction envers les avantages sociaux supérieur. Ce résultat indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux augmente selon le nombre d'avantages sociaux offerts. De plus, selon le Tableau 7, le nombre d'avantages sociaux est la deuxième variable qui a le plus d'effet sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Certains auteurs de notre revue de la littérature arrivent au même résultat (Dreher et al., 1988; Lust et Danehower, 1990). Les syndicats comptant sur plus d'avantages sociaux à offrir satisfont mieux les besoins des membres.

Finalement, le coefficient de régression du nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur est positif et statistiquement significatif ( $p < 0,01$ ). Toute chose étant égale par ailleurs, les syndicats comptant sur beaucoup d'avantages sociaux entièrement financés par l'employeur ont un niveau supérieur de satisfaction envers les avantages sociaux que les syndicats comptant sur peu d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur. Ce résultat indique que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux varie selon leur nombre d'avantages sociaux qui sont financés

entièrement par l'employeur. De plus, le nombre d'avantages sociaux qui sont entièrement financés par l'employeur est la variable qui est la plus fortement associée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Notre littérature ne couvre pas de résultats dans le même sens. Ce résultat n'est pas surprenant, puisque les avantages sociaux financés entièrement par l'employeur coûtent moins chers aux membres des syndicats. Ceci augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Dans ce chapitre, les résultats empiriques de nos analyses démontrent que, comme l'indique notre hypothèse, la gestion flexible des avantages sociaux est reliée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En effet, à la lumière de nos analyses, nous pouvons mentionner que **la gestion flexible des avantages sociaux est positivement et significativement reliée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. La gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.** Nous pensons que nos résultats sont représentatifs et peuvent être inférés à la réalité syndicale québécoise. En effet, nos analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. Cette croyance est de plus fondée par le fait que la majorité des liens entre nos variables contrôles et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux sont généralement corroborés par notre revue de la littérature.

En terminant, il est intéressant de noter que les coefficients de régression hiérarchique du tableau 7 révèlent que les meilleurs prédicateurs de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, de notre modèle, sont respectivement le nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur, le nombre d'avantages sociaux et la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Nous constatons que ces prédicateurs traitent de la conception et de la gestion des avantages sociaux. Il s'en dégage un caractère et une unité économique reliés à l'aspect monétaire des avantages sociaux. Nous pouvons alors mentionner que, selon nos résultats, c'est le caractère économique et le type de gestion des avantages sociaux qui fait augmenter le plus significativement la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. En effet, les autres résultats de notre modèle ne sont pas aussi fortement associés à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

## **Conclusion**

La littérature démontre que la gestion flexible des avantages sociaux est accessible à un grand nombre de travailleurs. Auparavant, destinée aux travailleurs non syndiqués, elle est maintenant aussi accessible aux travailleurs syndiqués. L'accès des syndiqués à la gestion flexible des avantages sociaux a suscité notre intérêt et nous avons cherché à connaître les impacts de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Cet intérêt nous est venu parce qu'à notre connaissance aucune étude n'a traité spécifiquement des impacts de la gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Pour mener notre recherche, nous avons utilisé le modèle de gestion flexible des avantages sociaux de Thériault et St-Onge (2000) qui est utilisé dans le questionnaire de notre base de données et la mesure de satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux qui provient également du même questionnaire lequel est à l'origine du modèle de Viateur Larouche (1973). En effet, nous avons utilisé une base de données provenant d'une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés.

Notre modèle explique près de 29% de la variance observée de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Nos résultats montrent que les caractéristiques du syndicat local et de ses membres, les caractéristiques des avantages sociaux ainsi que la présence de gestion flexible des avantages sociaux expliquent bien la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Les analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. De plus, la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux sont généralement en accord avec la littérature.

À partir de la théorie de l'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), nous avons formulé une hypothèse sur l'impact de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Voici notre hypothèse selon laquelle *toute chose étant égale par ailleurs*: la

présence de gestion flexible des avantages sociaux est reliée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux. Cette hypothèse est affirmée. Nos résultats indiquent que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est plus élevée chez les syndicats où il y a présence de gestion flexible des avantages sociaux.

À la lumière de nos résultats, nous croyons que la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), pour expliquer le phénomène de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux en relation avec la gestion flexible des avantages sociaux, est appropriée. En effet, de plus en plus, la négociation traditionnelle fait place à la négociation raisonnée, ce qui a pour effet de modifier et d'orienter les actions résultant d'insatisfactions face à l'employeur. Alors qu'auparavant les syndicats et leurs membres utilisaient des moyens plus radicaux pour manifester leur insatisfaction, aujourd'hui ils utilisent des moyens plus participatifs et de résolution de problèmes. Ceci pourrait expliquer, en partie, les résultats concernant l'impact de la gestion flexible des avantages sociaux sur la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés avec une certaine réserve. Il aurait été préférable de connaître la perception des membres, mais les répondants sont les présidents des syndicats locaux ou leurs représentants. Ce faisant, il s'agit de leur perception face à différentes sphères du travail touchant leurs membres. Par conséquent, il est possible qu'un problème de désirabilité soit présent. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact réel de cette limite sur nos résultats. Une autre limite de notre étude concerne les données utilisées. Ces données sont de nature transversales. La variable indépendante et la variable dépendante ont été mesurées au même moment. Ce type de données ne nous permet pas de conclure sur la causalité des variables. Ainsi est-ce la présence de la gestion flexible des avantages sociaux qui fait augmenter la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux ou est-ce la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux qui amène la présence de gestion flexible des avantages sociaux ? Les études subséquentes devraient utiliser des données ayant un devis longitudinal. Finalement, la dernière limite de notre modèle est que nous avons utilisé qu'un énoncé de la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux alors qu'il existe plusieurs autres facettes de la satisfaction des syndicats envers les avantages



sociaux, soit la satisfaction des syndicats envers la facilité d'accès des avantages sociaux, la satisfaction des syndicats envers la communication des avantages sociaux, la satisfaction des syndicats envers la lucrativité des avantages sociaux, etc.

Il serait également intéressant qu'une étude future évalue quels types de gestion flexible des avantages sociaux sont négociés.

Cette étude est une première tentative pour expliquer un des impacts des programmes de gestion flexible dans le secteur syndiqué. L'originalité de notre étude réside dans le fait que jusqu'à aujourd'hui, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux impacts de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur les syndicats locaux. Elle pourra être utilisée comme point de départ pour de futures recherches sur la question de la gestion flexible des avantages sociaux dans le secteur syndiqué. La même étude pourrait être menée auprès d'autres centrales syndicales au Québec afin de voir si les résultats de la présente étude sont robustes. Une étude subséquente pourrait s'adresser directement aux membres des syndicats locaux. Les futurs chercheurs pourraient évaluer l'impact de la présence de gestion flexible des avantages sociaux sur plusieurs autres facteurs importants pour les syndicats, entre autres, l'identification syndicale des membres, le rapport de force des syndicats, les caractéristiques des syndicats qui ont négocié des programmes de gestion flexible des avantages sociaux, le contexte dans lequel ils ont été négociés. Une autre direction qui serait fortement intéressante et complémentaire à cette étude serait de savoir quels types de gestion flexible sont négociés. Plusieurs autres avenues sont possibles pour de futures études concernant l'impact de la gestion flexible des avantages sociaux dans le secteur syndiqué.

Notre étude révèle que la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux augmente significativement avec nos trois meilleurs prédicateurs, soit le nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur, le nombre d'avantages sociaux et la présence de gestion flexible des avantages sociaux. Il serait intéressant d'évaluer dans une étude subséquente si c'est trois prédicateurs sont également les meilleurs en contexte non-syndiqué ou s'ils sont propres au contexte syndiqué.

Nous savons que la gestion flexible des avantages sociaux augmente la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux lorsque nous utilisons des données transversales. Une étude subséquente pourrait évaluer si la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux perdure dans le temps avec des données longitudinales. Après un certain temps, est-ce qu'il y a accoutumance et ainsi une diminution de la satisfaction ?

Étant donné que les résultats empiriques indiquent que la gestion flexible des avantages sociaux est associée à la satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux, les acteurs des relations industrielles seront en mesure de prendre des décisions éclairées quant au choix et à l'implantation des programmes de gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. Nous croyons que les résultats de notre étude sont non seulement intéressants pour les acteurs en relations industrielles, mais qu'ils leurs seront aussi utiles. Nos résultats nous laissent croire qu'un syndicat local désirant augmenter son niveau de satisfaction envers les avantages sociaux devrait négocier de la gestion flexible des avantages sociaux. Un syndicat local où il y a déjà un programme de gestion flexible des avantages sociaux aurait tout intérêt, dans une prochaine ronde de négociations, à négocier un programme de gestion flexible des avantages sociaux pour accroître la satisfaction du syndicat envers les avantages sociaux. La satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux est un des éléments importants de l'efficacité syndicale. Il apparaît essentiel pour un syndicat de tout mettre en œuvre pour stimuler cette satisfaction envers les avantages sociaux. À cette fin, la gestion flexible des avantages sociaux s'avère un moyen intéressant.

Puisqu'il est plus profitable pour un employeur d'avoir un syndicat satisfait dans son organisation, plutôt qu'un syndicat insatisfait, la conclusion qui s'impose est à l'effet qu'il aurait intérêt à s'entendre avec le syndicat au sujet de l'implantation d'un programme de gestion flexible des avantages sociaux.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

- ADAMS, J.S., «Injustices in Social Exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, L. Berkowitz ed., Academic Press, New-York, NY, 1965, pp.267-299.
- BALKIN, David. B., GRIFFETH, Rodger. W., «The determinants of employee benefits satisfaction », *Journal of Business and Psychology*, Vol.7, No.3, spring 1993, pp.323-339
- BARBASH, J., « The Practice of Unionism », Harper & Brothers, Publishers, New-York, 1956, 465 pages.
- BARBER, Alison. E., DUNHAM, Randall. B., FORMISANO, Roger. A., «The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study », *Personnel Psychology*, Vol. 45, 1992, pp.55-75.
- BARRINGER, M.W., MIKOVICH, G.T., «A thorical exploration of the adoption and design of benefit plans: A case of human resource innovation», *The Academy of Management Review*, 23, 2, 1998, 305-324.
- BERKOWITZ, L., FRASER, C., TREASURE, P., COCHRAN, S., «Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparisons in pay satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4, 1987, pp.544-551.
- CAVAGNAC, M., SIRE, B., «Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur», *Revue de gestion des ressources humaines*, 1994, No.12, pp.17-25.
- COLE, N., FLINT, D., «Opportunity knocks: perceptions of fairness in employee benefits», *Compensation and Benefits Review*, 2005, Vol 37, No.2, p. 55
- DANEHOWER, C., LUST, J., «A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction», *Human resource management review*, 1992, Vol.3, No.3, pp.221-238.
- DANEHOWER, C., CELUCH, K., LUST, J., «Benefits management and communication: a marketing orientation», *Human Resources Management review*, 1994, Vol.4, No.2, pp.177-195.
- DION, G., «Dictionnaire des relations du travail», Les presses de l'université Laval, 1986.
- DREHER, G., «Predicting the salary satisfaction of exempt employees», *Personnel Psychology*, Vol.34, 1981, pp.597-589.
- DREHER, G., ASH, R.A., BRETZ, R.D., «Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction», *Personnel Psychology*, Vol.41, 1988, pp.237-254.

- DYER, L., THERIAULT, R., « The determinants of pay satisfaction », Journal of Applied Psychology, Vol.61, No.5, 1976, pp.596-604.
- FERLAND, M., «Théorie et pratique de l'assurance collective au Québec», Collection Le guide évolutif, tome 1, éditeur MF conseil, Montréal, 2004.
- FREEMAN, R. B and J.L. MEDOFF (1984). «What Do Union Do? », Basic Books Inc., New York, 293 p.
- GOODE, R., «Complications at the cafeteria checkout line», Personnel, Nov 1974, pp.45-49.
- HEMMASI, M., GRAF, L., LUST, J., «Correlates of pay and benefit satisfaction: The unique case of university faculty», Public Personnel Management, 1992, Vol.21, No.4, pp. 429-442.
- HENEMAN, H., «Pay satisfaction », Research in Personnel and Human resources Management, Vol.3, 1985, pp.115-139.
- HENEMAN, H., SCHWAB, D., «Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement», International Journal of psychology, Vol.20, 1985, pp.129-141.
- ISERI, B., CANGEMI, R., « Flexible benefits: a growing option», Personnel, Vol.67, Iss: 3, Mars 1990, pp.30-32.
- JUDGE, T., WELBOURNE, T., «A confirmatory investigation of the dimensionality of the pay satisfaction questionnaire», Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.3, 1994, pp.461-466.
- LAROUCHE, Viateur, LÉVESQUE, André et DELORME, François. « Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure », Relations industrielles, 1973, Vol.28, No.1, pp. 76-109.
- LOCKE, E., «The nature and causes of job satisfaction», chapitre 30, 1969.
- LUST, John. A., « The determinants of employee fringe benefit satisfaction: A replication and revision », Benefits Quarterly, Vol.6, 1990, pp.89-95.
- LUST, John. A., DANEHOWER, C., «Models of satisfaction with benefits: Research Implications based on the nature of the construct », Journal of Business and Psychology, Vol.5, No.2, winter 1990, pp.213-221.
- MARIER, C., «Les défis de la rémunération», chapitre 5: le libre choix, les presses de l'Université Laval, 1992, pp.73-91.
- MEYER, M., «Flexible Employee Benefit Plans: Companies' Experience», 1983, 29 pages.

- MICELI, M., LANE, M., « Antecedents of pay satisfaction: a review and extension », *Research in personal and human resources management*, Vol.9, 1991, pp.235-309.
- PAILLÉ, P., «La fidélisation des ressources humaines», chapitre 2: la satisfaction au travail, connaissance de la gestion, economica, 2003, pp.22-38
- PELCHAT, A., «Étude sur les déterminants de la satisfaction des avantages sociaux et impacts des régimes flexibles», mémoire de HEC Montréal, 1995, 169 pages.
- POILPOT-ROCABOY, G., «La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise : proposition d'un modèle théorique et résultats d'une étude de perception», *Revue de gestion des ressources humaines*, 1995, Vol.16, pp. 25-35.
- QUIVY, R, VAN CAMPENHOUDT, L, « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod, Paris, 1995.
- RAINVILLE, J-M., GUÉRIN, G., «Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail», École des relations industrielles Université de Montréal, 1979, 30 pages.
- RENAUD, S., « Rethinking the union membership/job satisfaction relationship: some empirical evidence in Canada », *International Journal of Manpower*, Vol.23 No.2, 2002, pp137-150.
- RIOUX C. «Les défis de la rémunération : les stratégies syndicales », Les Presses de l'Université Laval, 1992, pp.104-122.
- RYLAN, E., ROSEN, B., «Attracting job applicants with flexible benefits», *Personnel*, Vol.65, Iss: 3, Mars 1988, pp.71-73.
- SCARPELLO, V., VANDENBERG, R., HUBER, V., «Compensation Satisfaction: Its Measurement and dimensionality», *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2, 1988, pp.163-171.
- SCHWAB, D., WALLACE, M., «Correlates of employee satisfaction with pay», *Industrial Relations*, Vol.13, 1974, pp.78-89.
- SHEA, J., «Cautions about cafeteria-style benefit plans», *Personnel Journal*, Vol.60, No.1, Janvier 1981, pp.37-39.
- STRONEBRAKER, P., «Flexible and incentive benefits: A guide to program development », *Compensation Review*, Vol.17, No.2, 2d quarter, 1985, pp.40-53.
- SWEENEY, P., «Distributive justice and pay satisfaction: a field test of an equity theory prediction», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No.3, spring 1990.

THÉRIAULT, R., ST-ONGE, S., «Gestion de la rémunération : théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2000, 780 pages.

THÉRIAULT, R., ST-ONGE, S., 2006, Édition à venir.

TREMBLAY, M., ROUSSEL, P., «Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et les attitudes à l'égard de l'action collective», cahier de recherche No.96-25 de HEC MONTRÉAL, juin 1996, 23 pages.

TREMBLAY, M., SIRE, B., BALKIN, D., «Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages et examen de son effet sur les attitudes au travail», Cahier de recherche No. 96-29 de HEC MONTRÉAL, Août 1996, 18 pages.

TREMBLAY, M., SIRE, B., BALKIN, D., (2000) « The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes», *Group & Organization Management: An International Journal*, Vol. 25, Number 3, September, Sage Publications, Inc. pp. 268-289.

TREMBLAY, M., SIRE, B., PELCHAT, A., «A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefits satisfaction », Cahier de recherche No. 96-28 de HEC Montréal, Juillet 1996, 19 pages.

TREMBLAY, M., SIRE, B., PELCHAT, A., (1998) «A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefits satisfaction », *Human Relations*, Vol. 51, number 5, pp. 667-688.

WHEELER, H. N., «Industrial Conflict: An Integrative Theory », University of South Carolina, 1985, 293 pages

WHEELER, T., «Flexible benefits work at smaller companies too», *Management accounting*, Vol.69, Iss: 4, Oct 1987, pp37-41.

WILLIAM, M. L., MALOS, S. B., PALMER, D. K. (2002) «Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences». *Journal of Management*, Vol.28, number 2, pp. 195-215.

WILLIAMS, M.C., «Antecedents of employee benefit level satisfaction: A test of a model», Journal of Management, 1995, Vol:21, No.6, pp. 1097-1128.

**Annexe 1**  
**Questionnaire**



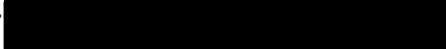
Université   
de Montréal



*É* tude auprès des syndicats locaux  
du secteur privé de la CSN sur  
la rémunération variable et les  
avantages sociaux

avril 2002

*Chercheur responsable :* Stéphane Renaud, Ph.D.  
École de relations industrielles  
Université de Montréal  
C.P. 6128, Succursale Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3J7

Téléphone : (514) 343-7045  
Télécopieur : (514) 343-5764  
Courriel : 

## PARTIE 1

**La première partie a pour principal objectif de mieux connaître votre syndicat et les membres qui en font partie ainsi que votre entreprise.**

### LE PROFIL DE VOTRE SYNDICAT

1. En quelle année votre syndicat a-t-il été fondé? \_\_\_\_\_

2. A-t-il toujours été affilié à la CSN?

Oui  <sup>1</sup> Non  <sup>2</sup> Indiquez l'année d'affiliation à la CSN: \_\_\_\_\_

3. À quelle fédération votre syndicat est-il affilié?

Fédération du commerce (FC)  <sup>1</sup>

Fédération de la métallurgie (FM)  <sup>3</sup>

Fédération nationale des communications (FNC)  <sup>2</sup>

Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF)  <sup>4</sup>

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent  <sup>1</sup>

Outaouais  <sup>7</sup>

Laval  <sup>13</sup>

Saguenay-Lac-Saint-Jean  <sup>2</sup>

Abitibi-Témiscamingue  <sup>8</sup>

Lanaudière  <sup>14</sup>

Québec  <sup>3</sup>

Côte-Nord  <sup>9</sup>

Laurentides  <sup>15</sup>

Mauricie  <sup>4</sup>

Nord-du-Québec  <sup>10</sup>

Montréal  <sup>16</sup>

Estrie  <sup>5</sup>

Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine  <sup>11</sup>

Centre-du-Québec (Bois-Francs)  <sup>17</sup>

Montréal  <sup>6</sup>

Chaudière-Appalaches  <sup>12</sup>

5. Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous? Donnez une description détaillée (par exemple, usine de boîtes de carton, magasin de chaussures au détail, etc).

---



---



---

6. Selon vous, quelle est le taux de syndicalisation dans votre secteur d'activités au Québec? \_\_\_\_\_

7. Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local(incluant ceux mis à pied)? \_\_\_\_\_

Approximativement, parmi eux...

Quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel? \_\_\_\_\_

Quel est le pourcentage de travailleurs permanents (versus temporaire)? \_\_\_\_\_

Quel est le pourcentage de femmes? \_\_\_\_\_

Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires? \_\_\_\_\_

8. Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)? \_\_\_\_\_

9. Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? \_\_\_\_\_

10. Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?

① PEU élevé

② Assez élevé

③ Élevé

④ TRÈS élevé

11. Quel est le pourcentage de vos membres dans les catégories d'emplois suivantes :

Professionnels \_\_\_\_\_

Techniciens \_\_\_\_\_

Personnel de vente et service à la clientèle \_\_\_\_\_

Personnel d'entretien \_\_\_\_\_

Ouvrier spécialisé ou de métier \_\_\_\_\_

Ouvrier de production \_\_\_\_\_

Personnel de bureau \_\_\_\_\_

Autres Spécifiez \_\_\_\_\_

Autres Spécifiez \_\_\_\_\_

**12. Votre convention collective ou votre structure syndicale prévoient-elles :**

- |                                   |     |                                       |     |                                       |                |
|-----------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|---------------------------------------|----------------|
| Un exécutif                       | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |                |
| Un conseil syndical               | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |                |
| Un comité de relations de travail | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |                |
| Un comité de négociation          | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |                |
| Un comité de santé et sécurité    | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |                |
| Autre comité                      | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> | Précisez _____ |
| Autre comité                      | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> | Précisez _____ |

**13. Quel est le nom de votre syndicat?** \_\_\_\_\_

**LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE**

**14. En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement?** \_\_\_\_\_

**15. Votre entreprise a-t-elle plus d'un établissement?**

- Oui  <sup>1</sup> Non  <sup>2</sup> **Si non, passez à la question 19.**

**16. Où est situé le siège social de votre entreprise?**

- |                  |                          |                    |                                |
|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------------|
| ① Au Québec      | <input type="checkbox"/> | ④ En Europe        | <input type="checkbox"/>       |
| ② Au Canada      | <input type="checkbox"/> | ⑤ Au Japon         | <input type="checkbox"/>       |
| ③ Aux États-Unis | <input type="checkbox"/> | ⑥ Autre, spécifiez | <input type="checkbox"/> _____ |

**17. Selon vous, quel est le niveau d'autonomie de votre établissement par rapport à son siège social en ce qui concerne la négociation des conditions de travail de vos membres?**

- |                  |                          |                       |                          |
|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ① PEU autonome   | <input type="checkbox"/> | ④ Très autonome       | <input type="checkbox"/> |
| ② Assez autonome | <input type="checkbox"/> | ⑤ TOTALEMENT autonome | <input type="checkbox"/> |
| ③ Autonome       | <input type="checkbox"/> |                       |                          |

**18. Quel est le nombre total d'employés à votre établissement?** \_\_\_\_\_

19. Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise (incluant tous ses établissements, s'il y a lieu)? \_\_\_\_\_

20. Où sont principalement situés les concurrents de votre établissement?

- ① Dans votre région       ④ Aux Etats-Unis   
 ② Au Québec       ⑤ Ailleurs dans le monde   
 ③ Au Canada

21. Quel pourcentage de la production de votre établissement est exporté à l'extérieur du Canada? \_\_\_\_\_

22. Selon vous, durant la dernière année comment le rendement de votre établissement a-t-il changé dans chacun des secteurs suivants ?

	Augmentation <sup>1</sup>	Aucun changement <sup>2</sup>	Diminution <sup>3</sup>	Ne sait pas <sup>9</sup>
1. Coûts de production (y compris la production de services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Croissance des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Satisfaction des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Voici une série d'énoncés concernant votre établissement. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD      ④ Plus en accord qu'en désaccord  
 ② En désaccord      ⑤ En accord  
 ③ Plus en désaccord qu'en accord      ⑥ Tout à fait en ACCORD

- Mon établissement est un leader dans son domaine.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥
- Mon établissement fait face à une forte concurrence.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥
- La situation financière de mon établissement est bonne.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥
- Le marché de mon établissement est instable.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥
- La compétition dans le secteur d'activités de mon établissement est très vive.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥
- La capacité de payer de mon établissement est bonne.      ①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥



26. Qu'est-ce qui caractérise le plus la stratégie d'affaires adoptée par votre entreprise pour faire face à la concurrence (choisissez une seule réponse)?

- Diversification des produits.  <sup>1</sup>
- Production de masse et recherche d'économies d'échelle  <sup>2</sup>
- Innovation par la recherche et le développement  <sup>3</sup>
- Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (just-in-time)  <sup>4</sup>

27. Le syndicat a-t-il été consulté dans le choix de cette stratégie d'affaires?

Oui  <sup>1</sup> Non  <sup>2</sup> Si non, passez à la question suivante

Si oui...

- ...il a été consulté  <sup>1</sup>
- ...il a été consulté et ses suggestions ont été prises en compte  <sup>2</sup>
- ...il a été impliqué à toutes les étapes du processus (co-décision)  <sup>3</sup>

28. Quel est le nom de votre entreprise? \_\_\_\_\_

**PARTIE 2**

**Cette deuxième partie a pour objectif de connaître de quelle façon est organisé le travail dans votre entreprise.**

29. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
30. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
31. Y a-t-il partage de postes? (Ex. : deux personnes qui occupent le même poste à temps partiel)? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
32. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
33. Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
34. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
35. Y a-t-il un horaire de travail flexible? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
36. Y a-t-il du travail d'équipe? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
37. Est-ce que la qualité est la priorité? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>





## PARTIE 4

**La quatrième partie concerne les pratiques en matière de rémunération. Nous souhaitons particulièrement connaître quels sont les programmes de rémunération variable en place, s'il y a lieu, et de quelle façon ils ont été implantés.**

41. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des *régimes individuels de rémunération variable* suivants?

### Définitions

Les régimes de *bonis au mérite* accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance.

La *rémunération à la pièce* prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut.

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe.

Bonis au mérite	Oui	<input type="checkbox"/>	<sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/>	<sup>2</sup>
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/>	<sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/>	<sup>2</sup>
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/>	<sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/>	<sup>2</sup>
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/>	<sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/>	<sup>2</sup>

Précisez : \_\_\_\_\_

42. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des *régimes collectifs de rémunération variable* suivants?

#### Définitions

Le *partage des bénéfices* est un système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme.

Le *partage des gains de productivité* a essentiellement pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La *participation au capital-actions de l'entreprise* est un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits de capital-actions de l'entreprise : régimes d'achat d'actions, régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions.

Les *bonis d'équipe* sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

Partage des bénéfices	Oui	<input type="checkbox"/> <sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/> <sup>2</sup>
Partage de gains de productivité	Oui	<input type="checkbox"/> <sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/> <sup>2</sup>
Participation au capital-actions	Oui	<input type="checkbox"/> <sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/> <sup>2</sup>
Bonis d'équipe	Oui	<input type="checkbox"/> <sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/> <sup>2</sup>
Autres régimes collectifs	Oui	<input type="checkbox"/> <sup>1</sup>	Non	<input type="checkbox"/> <sup>2</sup>

Précisez : \_\_\_\_\_

Si vous avez indiqué qu'il n'y avait aucun de ces régimes de rémunération variable (individuels ou collectifs), veuillez passer à la question 54 (avantages sociaux).

43. À quelles catégories de vos membres ce ou ces régimes sont-ils offerts? (Cochez toutes celles qui s'appliquent)

RÉGIMES INDIVIDUELS				
	Bonis au mérite	Rémunération à la pièce	Rémunération à la commission	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉGIMES COLLECTIFS					
	Partage des bénéfices	Partage des gains de productivité	Participation au capital-actions	Bonis d'équipe	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### CONSIGNES POUR LES QUESTIONS 44 À 51

S'il y a plus d'un programme de rémunération variable, vous devez procéder de la façon suivante.

#### EXEMPLE

vous devez répondre à la question *Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable*, et vous avez trois programmes en place.

Il y a un programme de bonis au mérite qui a été initié par l'employeur, un programme de partage des bénéfices proposé par le syndicat, et enfin un programme de bonis d'équipe initié par le syndicat et l'employeur.

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>			
Bonis au mérite		✓	
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>			
Partage des bénéfices	✓		
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			✓
Autres régimes collectifs			

44. Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable?

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

45. Votre syndicat était-il d'accord avec l'introduction de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

46. Votre syndicat a-t-il participé à la mise en place de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

47. Est-ce que ce ou ces programmes de rémunération variable font partie de votre convention collective?

	OUI	NON
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

48. En quelle année ce ou ces programmes de rémunération variable ont-ils été introduits?

	ANNÉE
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>	
Bonis au mérite	
Rémunération à la pièce	
Rémunération à la commission	
Autres régimes individuels	
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>	
Partage des bénéfices	
Partage des gains de productivité	
Participation au capital-actions	
Bonis d'équipe	
Autres régimes collectifs	

49. S'agit-il de programmes de rémunération variable permanents ou temporaires? Si temporaire, indiquez la date d'échéance prévue.

	PERMANENT	TEMPORAIRE	Date d'échéance
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

50. Est-ce que le programme de rémunération variable a été négocié lors du renouvellement de la convention collective?

	OUI	NON
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

Si non, à quel moment a-t-il été négocié? \_\_\_\_\_

51. Le syndicat est-il impliqué dans l'administration du programme de rémunération variable?

	OUI	NON
<b>RÉGIMES INDIVIDUELS</b>		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
<b>RÉGIMES COLLECTIFS</b>		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

52. Voici une série d'énoncés concernant les raisons qui ont amené votre syndicat à accepter ce ou ces programmes de rémunération variable. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD  
 ② En désaccord  
 ③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord  
 ⑤ En accord  
 ⑥ Tout à fait en ACCORD

Le programme de rémunération variable a été accepté par le syndicat pour éviter des mises à pied.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le programme de rémunération variable a été introduit afin d'éviter des concessions salariales.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	①	②	③	④	⑤	⑥
Votre syndicat a négocié le programme en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable permettait d'améliorer les relations de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis de bâtir un climat de confiance entre la direction et votre syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer les conditions de travail des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer le climat de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permettait de contourner la négociation type (pattern bargaining).	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a donné un accès au syndicat aux informations qui n'étaient pas accessibles auparavant.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable était un moyen pour le syndicat d'obtenir des augmentations de salaires pour ses membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'appuie sur des standards de rendement basés sur ses résultats plutôt que sur les choix de la direction.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter la fermeture de l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permet la participation de l'exécutif de votre syndicat à certains processus de prise de décision traditionnellement réservés à l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable n'était pas incompatible avec les droits d'ancienneté de vos membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'élever le salaire moyen des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter le recours à la soustraction.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'est faite de façon unilatérale par l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥



Veillez indiquer les autres raisons, s'il y a lieu, de l'acceptation de votre syndicat.

---



---



---



---

53. Voici une série d'énoncés concernant les effets possibles d'un programme de rémunération variable. Cochez oui si la situation correspondent à votre situation, sinon, cochez non.

- |   |     |                                       |     |                                       |
|---|-----|---------------------------------------|-----|---------------------------------------|
| Le principal objectif de l'employeur était la flexibilité des emplois.  | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.                             | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Ce type de programme est présent dans la plupart des entreprises de votre secteur d'activités.                                    | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le programme a un effet négatif sur l'efficacité du syndicat.   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le programme individualise la relation d'emploi.  | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le syndicat a facilité l'implantation du programme.   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| La structure des emplois a été modifiée.  | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Les employés s'identifient plus à l'entreprise qu'au syndicat   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Les travailleurs utilisent moins les services syndicaux.  | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| La rémunération n'est plus le sujet le plus important de la négociation collective.   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| L'organisation (entreprise) supporte les travailleurs.  | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le programme n'a eu aucun effet sur le différentiel salarial des membres.   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Le syndicat peut utiliser un mécanisme formel de suivi du programme de rémunération variable en cas de mésentente (tel un grief). | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |
| Depuis l'implantation du programme, l'attitude des membres envers le syndicat a changé.   | Oui | <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> | Non | <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> |

**LES QUESTIONS 54 À 58 ONT POUR OBJECTIF DE CONNAÎTRE LES PROGRAMMES D'AVANTAGES SOCIAUX DONT VOUS BÉNÉFICIEZ.**

**54. Indiquez quels sont, parmi les suivants, les avantages sociaux qui sont offerts à vos membres.**

	Non offert	Offert		
		À tous	Temps plein	Temps partiel
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Assurance-maladie (médicament, chambre d'hôpital, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Autres : précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**55. Comment ces régimes sont-ils financés?**

	Sans objet	Financement				% employés	% employeur
		Employeur seulement	Employés seulement	Employés et employeur			
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3. Assurance-maladie complémentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7 Autres : précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

**56. Vos membres ont-ils la possibilité de choisir parmi des régimes d'avantages sociaux flexibles?**

Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup> Si non, passez à la question 59.



## PARTIE 5

### La cinquième partie vise à connaître le degré de satisfaction au travail de vos membres.

59. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects du travail de vos membres. Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...

- ① Tout à fait INSATISFAIT(E)
- ② Assez insatisfait(e)
- ③ Un peu insatisfait(e)
- ④ Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)
- ⑤ Un peu satisfait(e)
- ⑥ Assez satisfait(e)
- ⑦ Tout à fait SATISFAIT(E)

... du contenu de leur tâche.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente entre les collègues.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente avec leur supérieur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du salaire qu'ils reçoivent.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... des avantages sociaux dont ils profitent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la façon (formelle / informelle) dont leur rendement est évalué.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du climat de travail qui règne dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de leur sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'aménagement physique des lieux de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Commentaires :

---



---



---



---



---

## PARTIE 6

**Cette sixième partie nous permettra de mieux comprendre la vie syndicale à l'intérieur de votre unité d'accréditation.**

**60. Voici une série d'énoncés concernant la vie syndicale. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.**

- ① Tout à fait en DÉSACCORD  
 ② En désaccord  
 ③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord  
 ⑤ En accord  
 ⑥ Tout à fait en ACCORD

- Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant.      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales.      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux.      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités.      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux.      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

**61. Quel est le pourcentage de participation des membres lors de l'élection des officiers?** \_\_\_\_\_

**62. Annuellement, combien y a-t-il d'assemblées générales régulières?** \_\_\_\_\_

**63. Lors des assemblées générales offrez-vous à vos membres...**

... un service de garderie?      Oui    <sup>1</sup>    Non    <sup>2</sup>

... un repas, un goûter?      Oui    <sup>1</sup>    Non    <sup>2</sup>

... une forme de récompense  
pour leur présence?      Oui    <sup>1</sup>    Non    <sup>2</sup>

... autres      Oui    <sup>1</sup>    Non    <sup>2</sup>    Précisez \_\_\_\_\_

**64. Quel est le pourcentage de vos membres qui participent...**

... aux assemblées syndicales concernant la négociation? \_\_\_\_\_

... qui connaissent bien leur convention collective? \_\_\_\_\_

... qui lisent la littérature syndicale (journal, mémos, etc.)? \_\_\_\_\_

... aux assemblées syndicales **ne concernant pas** la négociation? \_\_\_\_\_

**65. Voici une série d'énoncés concernant le comportement des membres de votre syndicat. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.**

① Tout à fait en DÉSAccORD

② En désaccord

③ Plus en désaccord qu'en accord

④ Plus en accord qu'en désaccord

⑤ En accord

⑥ Tout à fait en ACCORD

Les membres appuient leurs représentants syndicaux dans leurs démarches.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres participent aux assemblées du syndicat uniquement pendant les périodes de négociation.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres poussent le syndicat à participer aux décisions dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'identifient aux objectifs du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'intéressent peu au fonctionnement quotidien du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres ont souvent des conflits entre eux.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres sont capables d'utiliser les moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres évitent de militer pour le syndicat, car ils craignent la réaction de l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres font confiance à leur exécutif pour régler leurs problèmes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres seraient prêts à faire la grève à la demande de leur exécutif.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres qui participent aux activités du syndicat sont toujours les mêmes.	①	②	③	④	⑤	⑥

## PARTIE 7

**Cette dernière partie concerne les attitudes syndicales. Notre objectif est de mieux comprendre votre perception envers les syndicats en général.**

66. Voici une série d'énoncés concernant votre attitude envers les syndicats en général. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés.

① Tout à fait en **DÉSACCORD**

② En désaccord

③ Plus en désaccord qu'en accord

④ Plus en accord qu'en désaccord

⑤ En accord

⑥ Tout à fait en **ACCORD**

- |  |             |
|--|-------------|
| Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats protègent adéquatement les travailleurs contre les actions injustes de leurs employeurs.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi des travailleurs.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail des travailleurs.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats en donnent pour leur argent à leurs membres.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement.  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non.                                  | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par leurs employeurs.        | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |





**Annexe 2**  
**Matrice de corrélations**

## Matrice de corrélations entre toutes les variables

Matrice de corrélations entre toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6
	Satisfaction des syndicats envers les avantages sociaux	Gestion flexible des avantages sociaux	Âge moyen	Pourcentage de femmes	Ancienneté moyenne	Pourcentage études post-secondaires
2	0,156***					
3	0,229***	0,034				
4	-0,029	0,171***	-0,129**			
5	0,252***	0,054	0,624***	-0,219***		
6	0,140**	-0,004	-0,068	0,246***	-0,075	
7	-0,109*	0,017	-0,058	0,121***	-0,124**	0,272***
8	0,054	-0,001	0,154**	-0,110**	0,263***	0,031
9	-0,026	-0,181***	0,134**	-0,506***	0,207***	-0,182***
10	0,410***	0,278***	0,134**	0,040	0,250***	0,180***
11	0,300***	-0,019	0,130**	-0,133**	0,106*	-0,055
	7	8	9	10	11	
	Pourcentage de professionnels	Nombre de membres	Secteur manufacturier	Nombre d'avantages sociaux	Nombre d'avantages sociaux financés entièrement par l'employeur	
8	-0,098*					
9	-0,147**	0,190***				
10	0,044	0,159**	-0,118**			
11	-0,069	0,157**	0,047	0,257***		

\*, \*\*, \*\*\* = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01