

Université de Montréal

Les syndicats locaux du secteur privé
face à la rémunération variable au Québec

par

Cédric Tremblay

École de 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

Septembre 2006

© Cédric Tremblay, 2006



HD
4815
US4
2006
V.023

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

Mémoire intitulé :

Les syndicats locaux du secteur privé face à la rémunération variable au Québec

Présenté par :
Cédric Tremblay

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau	<u>Président-rapporteur</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Brahim Boudarbat	<u>Membre du jury</u>

SOMMAIRE

Le but de ce mémoire est d'examiner les caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres qui favorisent la présence de la rémunération variable.

Bien que la rémunération variable serait depuis longtemps présente dans le milieu non syndiqué, on assiste depuis les dernières années à sa démocratisation et à une multiplication de différents programmes de rémunération variable dans les milieux syndiqués (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR, 1996). Cependant, les syndicats se sont longtemps opposés à ce type de rémunération (Rioux, 1992). D'ailleurs, la majorité des études tendent à laisser percevoir un lien négatif entre la présence syndicale et la rémunération variable (Hynes, 2002, Dalton, 1998a; Rioux, 1992).

Par contre, il ressort de cette étude qu'il y a de la rémunération variable dans les syndicats locaux du secteur privé au Québec et qu'il s'agit plus particulièrement de rémunération variable collective. À ce propos, la prise en compte de la nature individuelle ou collective de la rémunération variable est capitale afin de cerner ces déterminants.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons émis deux hypothèses et cinq propositions. Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses et nos propositions, nous avons utilisé les données d'une enquête menée par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Au total, 234 questionnaires utilisables ont été retournés.

Les principaux résultats de notre recherche sont relatifs à la présence de rémunération variable en général, à la présence de rémunération variable individuelle et à la présence de rémunération variable collective. En ce qui concerne la rémunération variable en général, la variable *niveau de scolarité des membres* est le seul prédicteur, parmi les caractéristiques des syndicats locaux et de ses membres, si nous ne prenons pas en compte sa nature individuelle ou collective. Toutefois, la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, le *niveau de scolarité des membres* et l'*industrie* (secteur manufacturier) sont toutes des variables

significativement associées, d'une manière positive ou négative, à la présence de rémunération variable individuelle. De plus, la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, l'*ancienneté des membres* et l'*organisation du travail* (équipe) sont toutes des variables associées à la présence de rémunération variable collective. Bref, nos hypothèses et nos propositions sont confirmées ou infirmées non seulement en fonction de la présence de rémunération variable en général, mais également en fonction de sa nature individuelle ou collective.

Ce mémoire se termine par une discussion sur les principaux résultats et il identifie des pistes pour les recherches futures.

SUMMARY

The goal of this thesis is to examine the characteristics of local unions as well as their members who encourage variable remuneration.

Variable remuneration has certainly been around for a long time in non-unionized workplaces but over the last few years, we have been seeing it democratize and a proliferation of variable remuneration programs has been noticed in unionized workplaces (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR, 1996). However, unions have long been opposed to this type of remuneration (Rioux, 1992). In fact, the majority of studies tend to show a negative link between the presence of a union and variable remuneration (Hynes, 2002, Dalton, 1998a; Rioux, 1992).

However, this study demonstrates that variable remuneration exists in local unions in the private sector in Quebec, particularly collective variable remuneration. In this regard, establishing if the variable remuneration is individual or collective is crucial in order to identify its determinants.

To answer our research question, we have two hypotheses and five propositions. In order to empirically verify our hypotheses and propositions, we have used the data from an investigation done by way of a questionnaire with the local union boards of four federations affiliated with the CSN. In total, 234 usable questionnaires were returned.

The main results of our research relate to the presence of variable remuneration in general, to the presence of individual variable remuneration as well as collective variable remuneration. As far as general variable remuneration goes, the *members' level of education* is the only predictable factor amongst the characteristics of local unions and their members, if we do not take into consideration its individual or collective nature. However, the *size of the union, the union affiliation, the members's level of education* and the *industry (manufacturing sector)* are all variables that are closely linked, in a positive or negative manner, to the presence of individual variable remuneration. Moreover, the *size of*

the union, the union affiliation, the members' seniority and the work organization (team) are all variables associated with the presence of collective variable remuneration. In short, our hypotheses and propositions are either confirmed or denied not only because of the presence of variable remuneration in general but also because of its individual or collective nature.

This thesis concludes with a discussion on the main results which identify leads for future research.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur à la maîtrise pour son efficacité, sa rigueur, sa patience et pour la confiance qu'il a eue en moi. Vous êtes une personne remarquable Monsieur Renaud. Je remercie également Monsieur Jean-Michel Cousineau et Monsieur Brahim Boudarbat, évaluateurs.

Un merci particulier à Louise Massicotte et à Marlyne Tremblay pour leur appui et leur aide. La qualité de ce texte, de la traduction et de l'orthographe revient en partie à ces deux femmes merveilleuses.

Merci à mes parents pour leur soutien, leurs encouragements et leur amour. Je vous aime plus que tout au monde.

Merci Yannick pour notre vie...

Table des matières

1. Chapitre 1 : Introduction.....	p.1
2. Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	p.10
2.1. Rémunération variable.....	p.11
2.1.1. La définition de la rémunération variable.....	p.11
2.1.2. Les programmes de rémunération variable.....	p.15
2.1.2.1. Les régimes individuels.....	p.16
2.1.2.2. Les régimes collectifs.....	p.18
2.2. Cadre théorique.....	p.21
2.2.1. Théorie institutionnelle.....	p.21
2.2.2. Théorie de la contingence.....	p.23
2.2.3. Théorie de l'agence.....	p.24
2.2.4. Conclusion.....	p.25
2.3. Facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable.....	p.26
2.3.1. Facteurs organisationnels.....	p.27
2.3.2. Facteurs reliés à l'emploi.....	p.30
2.3.3. Conclusion.....	p.32
2.4. Synthèse et analyse critique de huit articles portant sur la rémunération variable et les syndicats.....	p. 32
2.4.1. Ferland (1995).....	p.33
2.4.2. Rioux (1992).....	p.34
2.4.3. Dalton (1997 et 1998 a et b).....	p.37
2.4.4. Hynes (2002).....	p.40
2.4.5. Heneman et al. (1997).....	p.42
2.4.6. Miceli et Heneman (2000).....	p.45
2.5. Limites de la littérature et problématique.....	p.50
3. Chapitre 3 : Modèle d'analyse, cadre opératoire, cadre d'analyse, hypothèses et propositions.....	p.55
3.1. Modèle d'analyse.....	p.56
3.2. Cadre opératoire.....	p.58
3.2.1. Variables indépendantes.....	p.58
3.2.2. Variable dépendante.....	p.59
3.2.3. Variables de contrôle.....	p.60
3.3. Hypothèses et propositions.....	p.61
4. Chapitre 4 : Méthodologie de recherche.....	p.66
4.1. Cueillette de données.....	p.67
4.2. Mesures.....	p.68
4.3. Analyses statistiques.....	p.70
5. Chapitre 5 : Résultats et discussion.....	p.73
5.1. Analyses descriptives.....	p.74
5.1.1. Variables dépendantes.....	p.74

5.1.2. Variables indépendantes.....	p.75
5.1.3. Variables de contrôle.....	p.76
5.1.4. Conclusion.....	p.76
5.2. Analyses bivariées.....	p.77
5.2.1. Variables indépendantes et variables dépendantes.....	p.78
5.2.2. Variables de contrôle et variables dépendantes.....	p.81
5.2.3. Conclusion.....	p.85
5.3. Analyses multivariées.....	p.86
5.3.1. Régression logistique sur la présence de rémunération variable.....	p.87
5.3.2. Conclusion.....	p.92
6. Chapitre 6 : Conclusion.....	p.96
Bibliographie	p.103
Annexe A : Questionnaire.....	p.110

Liste des figures

- Figure I** : Modèle d'analyse de l'acceptation syndicale face à la rémunération variable.....p.43
- Figure II** : Modèle des déterminants contextuels de la conception d'un programme de rémunération variable.....p.46
- Figure III** : Modèle d'analyse des déterminants de la présence de rémunération variable dans les syndicats locaux.....p.57
- Figure IV** : Modèle conceptuel testé dans les analyses multivariées.....p.86

Liste des tableaux

Tableau I : Tendances des différents régimes de rémunération variable.....	p.13
Tableau II : Modèle de rémunération variable.....	p.16
Tableau III : Déterminants de la présence de rémunération variable.....	p.53
Tableau IV : Variables indépendantes : caractéristiques des syndicats locaux.....	p.58
Tableau V : Variable dépendante : présence de rémunération variable.....	p.60
Tableau VI : Variables de contrôle	p.60
Tableau VII : Hypothèses et propositions.....	p.62
Tableau VIII : Analyse descriptive : Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables.....	p.77
Tableau IX : Matrice de corrélation des variables à l'étude.....	p.84
Tableau X : Régression logistique entre la rémunération variable et les caractéristiques des syndicats locaux.....	p.88
Tableau XI : Résumé des hypothèses et propositions et des résultats des analyses multivariées.....	p.95
Tableau XII : Confirmation/Infirmerie des hypothèses et propositions.....	p.100

Chapitre 1:
INTRODUCTION

La convergence de certains facteurs qui accompagnent l'ouverture des marchés fait en sorte que les organisations doivent être plus concurrentielles, c'est-à-dire qu'elles doivent être de plus en plus efficaces et efficientes en fournissant les meilleurs produits et services aux meilleurs coûts. Thériault et St-Onge (2000) énumèrent certains de ces facteurs : les compressions budgétaires, les contrôles des coûts de main-d'œuvre, le manque de productivité, les pressions fiscales, la faible motivation du personnel, etc. En conséquence, la nature du travail s'est transformée et continue d'être remaniée et le secteur syndiqué n'y échappe pas. Ces pressions provoquent un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi les salariés doivent désormais travailler sous forme d'équipe semi-autonome et améliorer continuellement leur employabilité en acquérant des connaissances au sujet des procédés et des processus de travail ainsi qu'au sujet des objectifs et des stratégies de l'organisation. Les organisations sont constamment à l'affût de nouvelles stratégies ou tactiques pour augmenter leur productivité et leur compétitivité.

D'ailleurs, comme l'indiquent Chênevert et Tremblay (2002), la difficulté à acquérir et conserver une position concurrentielle durable résulte souvent dans l'incapacité des organisations à attirer et retenir un personnel productif et compétent (Pfeffer, 1994 tel que cité dans Chênevert et Tremblay, 2002). La gestion des ressources humaines constitue une fonction capitale dans la recherche de la performance organisationnelle (Arthur, 1994). Parmi les différentes activités de la GRH, la gestion de la rémunération semble constituer une activité à forte valeur ajoutée qui permet aux entreprises d'aspirer à une plus grande efficacité (Becker et Huselid, 1998).

La gestion de la rémunération est mise à contribution pour cette recherche de compétitivité, car elle a un impact direct sur la performance économique des employeurs (Dalton, 1998 a). La maîtrise et la flexibilité de la masse salariale d'une entreprise peuvent s'avérer déterminantes pour sa santé financière, certains auteurs indiquent d'ailleurs que les coûts de main-d'œuvre peuvent représenter pour un employeur son principal coût de production (Thériault et St-Onge, 2000).

Les coûts salariaux ne représentent cependant qu'une partie de l'importance de la gestion de la rémunération. La rémunération peut agir sur une multitude d'attitudes et de comportements. Elle est entre autres susceptible d'influencer l'attraction, la rétention, la performance au travail (motivation et mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences (Chênevert et Tremblay, 2002). C'est dans cette perspective et considérant l'ensemble des effets potentiels de la gestion de la rémunération que certains auteurs (Gomez-Mejia et Balkin, 1992) sont arrivés à la conclusion que celle-ci est une activité d'une importance stratégique. La rémunération ne doit pas uniquement être considérée en fonction d'un poste ou d'une situation financière donnée, mais en tenant compte des individus, de leur performance ainsi que de la vision, des valeurs, des stratégies et de la culture de l'organisation (Lawler, 1994).

Les programmes de rémunération variable sont, pour les organisations, non seulement un appui pour les nouveaux procédés de travail, mais ils permettent également une réponse rapide et adéquate aux pressions environnementales de plus en plus importantes (Dalton, 1998 a). Les programmes de rémunération variable sont susceptibles de faire augmenter la productivité, la qualité des produits et services, d'encourager les employés à s'intéresser aux affaires de l'organisation et ils peuvent même permettre d'améliorer les relations entre les parties (Dalton, 1998 a).

En fait, la rémunération variable s'inscrit dans un mouvement d'individualisation des salaires. De nos jours, les organisations, pour atteindre leurs objectifs, doivent impliquer les salariés et leur syndicat. Ces dernières tentent d'intégrer les salariées aux affaires de l'organisation en liant les coûts de main-d'œuvre à leur capacité de payer. Dans cet objectif, Dalton (1998 a) souligne l'importance de l'implication syndicale dans le processus d'implantation des programmes de rémunération variable.

La rémunération variable inclut un ensemble de pratiques liant une partie de la rémunération des salariés à une mesure de performance. À l'instar de la formation, ce type de rémunération est susceptible de profiter aux employeurs et aux employés (Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada, 2001)

(RHDCC ci-après). En résumé, les employeurs peuvent utiliser la rémunération variable pour inciter les salariés à adhérer à une nouvelle organisation du travail ou encore pour participer à la mise en œuvre d'un changement. La logique est relativement simple, lorsque les salariés reçoivent une partie des gains découlant du changement, ces derniers seront portés à suivre une formation et à faire l'effort nécessaire pour s'adapter aux nouveaux procédés de travail. Lorsque l'accroissement de leur effort se répercute sur le rendement de l'organisation, les employés en bénéficient par une augmentation de leurs gains. Bref, si la maximisation des profits d'une organisation passe par la maximisation de la production des employés et si la maximisation de l'utilité ou du bien-être des employés passe par la maximisation de leur revenu, alors la rémunération variable revient à maximiser les intérêts communs des travailleurs et des employeurs (Cousineau, 2005).

En outre, la rémunération variable peut profiter aux employeurs en attirant une main-d'œuvre compétente et productive. Ce type de rémunération, de concert avec d'autres pratiques de ressources humaines, est susceptible d'accroître la productivité en cas de changement organisationnel et d'innovation (Freeman, 2000; Black et Lynch, 1997 et 2000 tel que cités dans RHDCC, 2001).

La rémunération variable est souvent définie en opposition à la rémunération fixe. La rémunération fixe renvoie à l'idée d'une garantie de revenu (certain et connu à l'avance). Elle varie généralement en fonction du temps passé dans le poste occupé. Quant à la rémunération variable elle est inconnue à l'avance, incertaine, instable dans le temps, non garantie, non récurrente (à regagner d'une année à l'autre) et souvent basée sur l'atteinte d'objectifs de performance prédéterminés. En fait, les enjeux relatifs à l'adoption d'un régime de rémunération variable peuvent être de différents ordres, ils peuvent être notamment liés à la difficulté d'observer ou d'apprécier l'effort, au désir de créer de la compétition entre les employés ou au contraire au désir d'inciter à la participation et à l'effort collectif (Cousineau, 2005). C'est pourquoi il existe différentes formules de rémunération variable telles que les formules à la pièce, les formules basées sur les connaissances, les compétences ou les habiletés, la participation à l'actionnariat, le partage des gains de productivité, les primes de groupes, etc. Bien qu'il existe plusieurs

types de régimes de rémunération variable dans les organisations, le deux tiers des établissements n'en comptent qu'un seul (Institut de la statistique du Québec, 2000) (ISQ ci-après).

La rémunération variable est de plus en plus présente dans les organisations et on assiste présentement à une augmentation marquée de sa popularité. St-Onge et Thériault (2006) indiquent diverses manifestations de cette tendance : démocratisation de la rémunération variable à l'ensemble des employés, elle n'est plus seulement réservée aux cadres supérieurs ; augmentation du pourcentage de la rémunération variable par rapport à la rémunération globale ; apparition de plus en plus fréquente de régime «hybride» d'intéressement. Les programmes de rémunération variable ont été plus fréquemment implantés dans les organisations non syndiquées. D'ailleurs, la grande majorité des études laisse croire que la présence syndicale réduit la probabilité d'avoir un régime de rémunération variable (Wagar et Long, 1995; Betcherman et al., 1994; McMullen et al., 1993). Toutefois, l'impact des syndicats sur la présence et l'efficacité de certains programmes de rémunération variable reste mal défini (Dong-One, 1996; Cooke, 1994; Kaufman, 1992). Comme l'indique Long (1998), on ne sait pas si la syndicalisation est la cause ou l'effet du phénomène observé. Est-ce les syndicats qui résistent à l'implantation de régimes de rémunération variable ou est-ce les employeurs des organisations syndiquées qui ne souhaitent pas implanter ce type de rémunération ? Comme le mentionne certains auteurs «*cette situation peut s'expliquer par le fait que les syndicats ne sont pas très portés à s'engager dans une relation de partenariat ou encore que les organisations syndiquées ont une culture de gestion autocratique qui ne sied pas avec ce type de régime*» (Thériault et St-Onge, 2000, p. 594).

À l'instar du milieu non syndiqué, la mise en place de régime de rémunération variable en milieu syndiqué était traditionnellement réservée aux cadres et les travailleurs syndiqués en étaient exclus. Bien que la rémunération variable serait depuis longtemps présente dans le milieu non syndiqué, on assiste depuis les dernières années à sa démocratisation et à une multiplication de différents programmes de rémunération variable dans les milieux syndiqués (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR,

1996). Il semble de plus en plus évident, compte tenu de la conjoncture économique mondiale, que la rémunération variable n'est pas qu'une mode passagère, mais bien une tendance lourde qui s'imposera encore davantage avec le temps (IRIR, 1996; Milkovich, 1992). La rémunération variable en milieu syndiqué est susceptible d'avoir un impact direct sur le succès de l'organisation en faisant converger les comportements des employés vers les objectifs organisationnels. Selon Hynes (2002) quand les salariés syndiqués sont en mesure de percevoir le lien qui existe entre leur performance et leur rémunération, l'augmentation de la productivité et le succès de l'organisation suivent d'emblée. La rémunération variable est là pour rester et elle ne fera que s'imposer davantage dans le futur vu la nécessité constante d'augmenter la performance des organisations dans une économie de plus en plus globale et où la compétition est de plus en plus féroce, la croissance de la présence des programmes de rémunération variable dans le milieu syndiqué semble d'ailleurs appuyer ce constat (Hynes, 2002; ISQ, 2000).

Notre objectif de recherche est d'explorer les déterminants de la rémunération variable dans les syndicats locaux du secteur privé. Plus précisément, nous voulons découvrir s'il existe des caractéristiques des syndicats locaux du secteur privé qui déterminent ou favorisent la présence de rémunération variable.

Un syndicat local est une institution titulaire d'une accréditation qui lui confère le pouvoir légal et, en contrepartie, l'obligation légale de représenter tous les salariés compris dans l'unité de négociation, qu'ils soient ou non membres du syndicat, aux fins de la négociation, de la conclusion et de l'application d'une convention collective (Gagnon, 2003). Il est important de noter ici que nous nous intéressons également aux *caractéristiques des membres des syndicats locaux*, toutefois nous sommes conscients qu'il serait plus approprié d'utiliser l'expression *caractéristiques des individus qui composent l'unité de négociation* puisque les données que nous utilisons pour faire nos analyses ne font pas la distinction entre les individus qui sont membres des syndicats et ceux qui sont uniquement compris dans l'unité de négociation, donc représentés par le syndicat, mais pas nécessairement membres. Bref, cette distinction est surtout de nature sémantique pour les néophytes des relations industrielles et elle n'a pas d'impact réel

pour les fins de notre étude, c'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser l'expression *caractéristiques des membres des syndicats locaux* qui comprend l'ensemble des individus représentés par les syndicats locaux.

La rémunération variable a surtout été étudiée dans le secteur non syndiqué. D'ailleurs, la majorité des études tendent à laisser percevoir un lien négatif entre la présence syndicale et la rémunération variable. L'originalité de notre étude repose dans le fait que nous nous intéressons uniquement à la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. Cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante :

Quelles sont les caractéristiques des syndicats locaux du secteur privé au Québec qui ont de la rémunération variable ?

Nous avons d'abord formulé notre question de recherche en utilisant l'expression «*qui ont négocié de la rémunération variable*» au lieu de l'expression «*qui ont de la rémunération variable*». Cependant, nous avons favorisé cette dernière, car nous croyons que le fait d'avoir de la rémunération variable n'est pas nécessairement tributaire de la négociation entre les parties. En effet, un employeur peut toujours décider unilatéralement de mettre en place un programme de rémunération variable en marge de la convention collective et des modalités de rémunération négociées avec le syndicat, quoiqu'une telle démarche pourrait nuire ou encore envenimer les relations entre les parties.

Notre projet de recherche s'inscrit dans une étude plus large menée par notre directeur qui porte sur les déterminants de la rémunération variable dans le milieu syndiqué du secteur privé au Québec.

Les effets de la rémunération variable sur les salariés en tant qu'individus constituent un sujet largement étudié (IRIR, 1996), cependant à notre connaissance aucune étude ne traite spécifiquement des déterminants de la rémunération variable dans les syndicats locaux. Un recensement de la littérature permet d'affirmer l'intérêt grandissant pour les

processus d'implantation de systèmes de rémunération variable en milieu syndiqué (Hynes, 2002; Mericle et Dong-One, 1999; Dalton, 1997 et 1998 a; Gunnigle et al. 1998; Dong-One et Voos, 1997; Heneman et al, 1997; Pendleton et al. 1995; Rioux, 1992). Certains auteurs ont cherché à savoir quelles seraient les meilleures stratégies d'implantation de rémunération variable visant les salariés syndiqués (Hynes 2002; Dalton 1997 et 1998 a; Heneman et al., 1997). D'autres se sont intéressés à la rémunération variable en milieux syndiqués sous l'angle du rôle des syndicats dans l'élaboration, l'implantation et la gestion des programmes de rémunération variable (Mericle et Dong-One, 1999), du rôle des syndicats en tant qu'institution (Pendleton et al., 1995; Rioux, 1992), des impacts des systèmes de rémunération variable individuelle sur le collectivisme (Gunnigle et al., 1998), de la performance des programmes de partage de gains et de l'implication syndicale (Dong-One et Voos, 1997). Bref, les différents auteurs se sont surtout intéressés aux stratégies d'implantation de programme de rémunération variable en milieu syndiqué ainsi qu'à l'impact des syndicats et à leur position face à la rémunération variable, mais peu d'études se sont intéressées aux caractéristiques en amont qui favorisent ou non la négociation de rémunération variable. Nous croyons que la présence de rémunération variable est influencée par des facteurs dans l'environnement organisationnel, par des caractéristiques organisationnelles et par des caractéristiques du syndicat local et de la main-d'œuvre qui sont sous-jacentes à la position des acteurs. C'est dans cette perspective que nous comblons une lacune de la littérature sur le sujet.

Ceci nous indique que le mouvement d'implantation de la rémunération variable dans le milieu syndiqué semble être en progression et nous croyons qu'il s'agit particulièrement de programmes de nature collective.

Nous croyons que les différents acteurs des relations industrielles (employeurs, employés et syndicats) seront intéressés par notre étude puisqu'elle leur permettra de fournir des pistes théoriques concernant la rémunération variable, mais surtout elle constituera une des premières bases empiriques sur le sujet. À titre d'exemple, les employeurs pourraient se servir de notre étude afin de mieux guider leurs décisions en matière de rémunération,

c'est-à-dire à savoir dans quels contextes ou circonstances la rémunération variable est-elle susceptible d'être présente dans leurs organisations. Les salariés pourraient percevoir les avantages à être rémunérés selon ce type de régime qui, en milieu syndiqué, vient pour la plupart du temps s'ajouter à la rémunération fixe. Les syndicats pour leur part seront susceptibles d'être davantage informés sur les caractéristiques qui favorisent la négociation de rémunération variable et ainsi être en mesure de mieux représenter les intérêts de leurs membres, car s'il est vrai qu'une trop grande inégalité dans la rémunération du travail peut mener à diverses formes de comportement non coopératifs, il est également vrai que l'absence totale d'inégalités peut mener à l'inégalité dans la répartition de l'effort et au resquillage (Cousineau, 2005).

Ce travail se divise en cinq chapitres. Premièrement, nous présentons la revue de la littérature à partir de laquelle nous recensons les diverses définitions du concept de rémunération variable, puis nous présentons les théories susceptibles d'expliquer la présence de rémunération variable et nous faisons le point sur l'état des connaissances concernant la présence de tels programmes s'adressant aux syndiqués. Deuxièmement, nous présentons le modèle d'analyse, le cadre opératoire ainsi que les hypothèses et les propositions qui nous seront utiles pour mener à terme notre travail. Ensuite, nous exposons la méthodologie concernant la cueillette des données, les mesures et les analyses que nous entendons utiliser. Enfin, dans le cinquième chapitre, nous présentons l'échéancier selon lequel nous escomptons compléter le mémoire.

Chapitre 2:
Revue de la littérature

Dans ce chapitre, nous définissons le concept de rémunération variable et nous présentons les différents programmes existants. Nous faisons ensuite état des facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable. Dans un troisième temps, nous faisons une synthèse et une analyse critique de huit articles traitant directement de la présence de la rémunération variable en milieu syndiqué ou des déterminants de la rémunération variable. Suite à quoi nous présentons les limites de la littérature et la problématique liée à notre étude. Enfin, nous exposons le contexte théorique à partir duquel nous allons tenter d'expliquer quels sont les déterminants de la présence de rémunération variable dans les syndicats locaux.

2.1. La rémunération variable

Dans la littérature, nous retrouvons plusieurs termes ou expressions lorsqu'il est question de rémunération variable (ISQ, 2000). Ainsi, nous précisons d'abord la définition de la rémunération variable que nous entendons utiliser dans le cadre de notre étude.

2.1.1. La définition de la rémunération variable

L'IRIR (1996) définit la rémunération fixe comme *«une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donnant lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail et de ses exigences relatives»*. Selon Thériault et St-Onge (2000), la rémunération est un processus d'échange où les employeurs accordent de l'argent et d'autres avantages à des personnes en retour de leur disponibilité, de leur capacité et de leur rendement. Le salaire correspond *«au montant d'argent qu'un employé reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire.»* (Thériault et St-Onge, 2000, p. 7). L'expression «salaire» est également définie au paragraphe 9 de l'article 1 de la *Loi sur les normes du travail* comme *«la rémunération en monnaie courante et les avantages ayant une valeur pécuniaire dus pour le travail ou les services d'un salarié»*.

Lorsque nous parlons de rémunération variable, c'est en opposition à la rémunération fixe. La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Elle réfère au modèle traditionnel de rémunération où une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail (ISQ, 2000).

Les expressions les plus fréquemment utilisées dans la littérature lorsqu'il est question de la rémunération variable sont relatives aux termes *flexible*, *incitative*, *alternative*, *à risque*, *stratégique* qui sont utilisés pour mettre en évidence l'une ou l'autre des caractéristiques de ce mode de rémunération (ISQ, 2000). Pour notre travail, nous utilisons la définition proposée par l'Institut de la statistique du Québec qui est la suivante :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. » (ISQ, 2000, p. 12).

Les régimes de rémunération variable se distinguent selon qu'ils soient individuels ou collectifs (ISQ 2000). Les régimes individuels sont généralement basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable. Les régimes collectifs reposent sur des critères de performance de groupe ou organisationnels pour déterminer la rémunération variable à verser (ISQ, 2000).

Selon l'IRIR (1996), la tendance serait à l'effet que les régimes collectifs sont de plus en plus présents contrairement aux régimes individuels. D'ailleurs, Hynes (2002) ajoute qu'au Canada les régimes collectifs seraient plus fréquents que les régimes individuels dans le secteur syndiqué. Par ailleurs, l'enquête de l'ISQ (2000) fait état de la présence d'au moins un programme de rémunération variable dans 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Bien que les résultats de cette enquête ne

permettent pas de déterminer si ces programmes s'adressent spécifiquement aux syndiqués, la présence de plus en plus marquée des régimes collectifs (IRIR, 1996) nous laisse croire que ces régimes visent à court, moyen et long terme les salariés syndiqués. Le Tableau I indique que les régimes collectifs de rémunération variable sont en progression.

Tableau I
Tendances des
différents régimes de rémunération variable

RÉGIMES	TENDANCE
Individuels	-
Bonis au mérite	+
Rémunération à la pièce	-
Rémunération à la commission	-
Autres régimes individuels	Données n/d
Collectifs	+
Régime de partage des bénéfices	+
Régime de partage des gains de productivité	+
Régime de participation au capital-actions	=
Régime de bonis d'équipe	+
Autres régimes collectifs	Données n/d
Autres	
Régime de reconnaissance non monétaire et symbolique	+

Reproduit de Rémunération variable : description et tendances, IRIR, 1996, p.19.

Mentionnons qu'un peu plus de 66 % des établissements ayant de la rémunération variable offrent un seul régime, que 9 % pour cent d'entre eux mettent à la disposition de leurs employés deux régimes de rémunération variable et 24 % offrent trois régimes ou plus (ISQ, 2000).

Les résultats d'une enquête de l'Institut de la statistique du Québec menée en 1999 indiquent que le régime de partage des gains est offert dans 32 % des entreprises syndiquées du secteur privé disposant de rémunération variable, c'est d'ailleurs la forme de régime collectif la plus répandue. Les autres régimes collectifs sont offerts dans une

proportion de 24 % pour le partage des gains de productivité et de 19 % pour le régime de participation au capital-actions. Quant aux régimes individuels, le régime de bonis au mérite est le plus souvent observé et est présent dans 48 % des établissements offrant de la rémunération variable. Cette proportion s'établit à 23 % pour la rémunération à la commission (ISQ, 2000).

La progression des régimes collectifs de rémunération variable est plus notable que celle des régimes individuels en ce qui a trait aux entreprises syndiquées du secteur privé. Les régimes de partage des bénéfices se retrouvaient dans 23 % des organisations canadiennes en 1994 et dans 31 % d'entre elles en 1995 (Conference Board of Canada, 1995 tel que cité dans IRIR 1996). La plus grande croissance observée revient toutefois aux régimes de bonis d'équipe, soit une augmentation de 20 % en deux ans (Conference Board of Canada, 1995 tel que cité dans IRIR 1996). Quant aux régimes de participation au capital-actions, bien qu'il semble y avoir une certaine stabilité au plan de leur présence, ils sont maintenant de plus en plus accessibles à l'ensemble des employés sous forme de régimes d'achats d'actions alors qu'auparavant, ils étaient principalement destinés aux cadres supérieurs (IRIR, 1996).

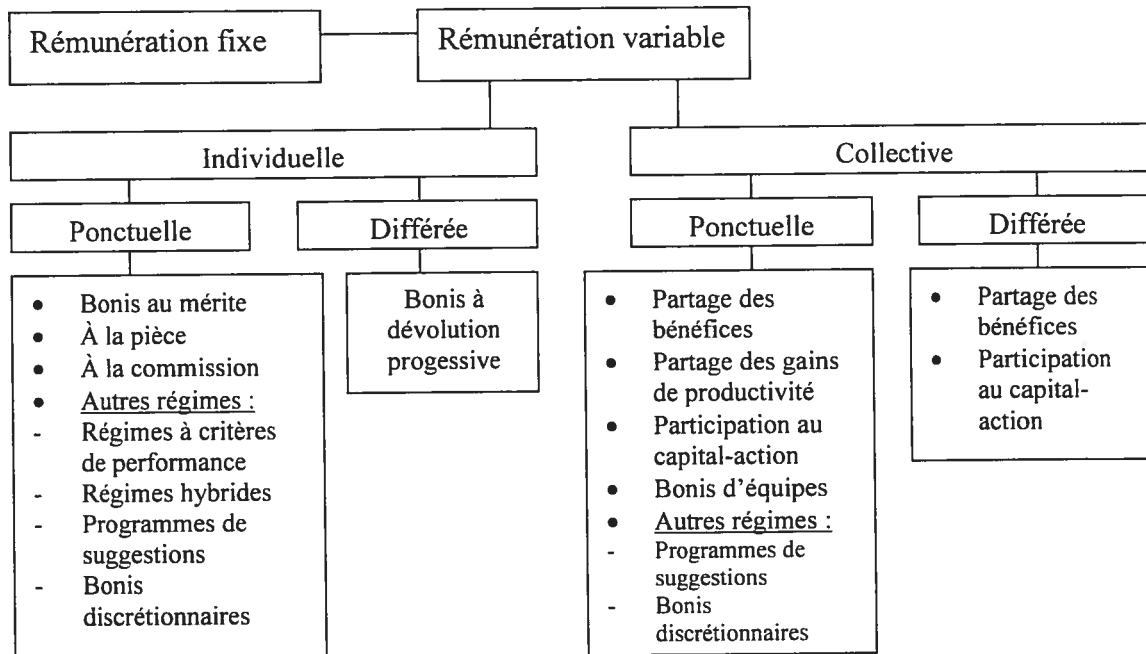
Ces constats de l'Institut de la statistique du Québec (2000) et de l'IRIR (1996) viennent corroborer l'importance de notre recherche. Conséquemment au courant contemporain qui valorise l'organisation du travail en équipe, on assiste à une croissance marquée de la présence des régimes de rémunération variable dans les organisations, notamment des régimes collectifs. Simultanément, cette croissance est en partie attribuable à la démocratisation de la rémunération variable, c'est-à-dire que les programmes s'adressent désormais à l'ensemble des travailleurs. Il est alors probable que nous retrouverons des régimes collectifs dans les entreprises syndiquées étant donné la nature collective des syndicats. L'importance de notre étude est appuyée non seulement par la présence de plus en plus marquée de la rémunération variable dans le milieu syndiqué, mais également parce que « *...plusieurs éléments concernant la rémunération variable demeurent toujours inconnus.* » (IRIR, 1996). En outre, certains auteurs (Miceli et Heneman, 2000) affirment qu'il est nécessaire de stimuler le développement des

connaissances sur la rémunération variable par des travaux empiriques à cause de l'état actuel des recherches sur le sujet.

2.1.2. Les programmes de rémunération variable

Nous utilisons le modèle de la rémunération variable de l'Institut de la statistique du Québec (2000), présenté au Tableau II afin de situer les différents régimes selon deux dimensions, soit la base des critères et le mode de paiement. Ils peuvent être basés sur des critères individuels ou collectifs et les modes de paiement sont soit ponctuels ou différés. Concernant la nature «ponctuelle» et «différée» des régimes de rémunération variable, nous n'en tiendrons pas compte pour les fins de notre étude étant donné que les données secondaires que nous utilisons ne permettent pas cette distinction. Mentionnons tout de même que la plupart des régimes de rémunération variable offrent des versements «ponctuels» où la prime est octroyée immédiatement à l'employé (un an ou moins). Dans le cas des régimes «différés» la prime peut être octroyée en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Cependant, les paiements relatifs au programme devraient être versés minimalement sur une base annuelle ou plus souvent si cela est possible afin de maintenir l'intérêt des salariés (Hynes, 2002).

Tableau II
Modèle de la rémunération variable



Reproduit de Rémunération variable : description et tendances, IRIR, 1996, p.7

2.1.2.1. Les régimes individuels

Il existe plusieurs régimes de rémunération variable de nature individuelle. Les plus connus sont les bonis au mérite, la rémunération à la pièce, la rémunération à la commission, les régimes à critères de performance individuels, les programmes de suggestions, les bonis discrétionnaires et les bonis à dévolution progressive (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Parmi ces régimes, tous ne sont pas nouveaux, certains comme la rémunération à la pièce sont même très anciens. D'ailleurs, l'histoire des relations industrielles nous enseigne que le regroupement de plusieurs travailleurs en syndicat s'est fait dans le but de combattre ce type de rémunération (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Les organisations offrent de la rémunération variable individuelle aux salariés affectés à la commercialisation et aux ventes, qui travaillent généralement individuellement et chez qui les employeurs veulent créer un climat de concurrence (RHDCC, 2001). Les travailleurs les moins susceptibles de se voir offrir de la rémunération variable individuelle sont les travailleurs de production sans certificat (RHDCC, 2001).

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. Ces bonis ne s'intègrent pas au salaire fixe et doivent être mérités à nouveau chaque année ce qui, en ce sens, les distingue de la rémunération au mérite qui est intégrée au salaire fixe (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

La *rémunération à la pièce*, dans sa forme traditionnelle, prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur. Dans certains cas, des standards individuels quantitatifs ou qualitatifs sont établis quant à un certain nombre d'éléments à produire ou à assembler à l'intérieur d'une période de temps. La rémunération porte alors sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison des standards préétablis. La rémunération à la pièce est très peu répandue tant au Québec et au Canada qu'aux États-Unis et en Europe; elle serait présente dans seulement 6 % des organisations québécoises et ce, principalement pour les cols bleus du secteur privé (IRIR, 1996).

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente (IRIR, 1996). Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé (vendeur) sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Cette commission est presque toujours établie selon une mesure objective de performance et son versement peut être conditionnel à l'atteinte d'un quota prédéterminé (ISQ, 2000). Le type de régime à la commission le plus courant est celui où un pourcentage constant du produit du volume des ventes est reversé au vendeur.

Les *régimes à critères de performance individuels* proviennent des modifications apportées aux régimes de rémunération à la pièce pour les adapter au secteur des services. Moins sélectifs que les régimes de rémunération à la pièce à proprement parler, ils peuvent inclure des critères tangibles dans la distribution des primes ou des bonis (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent être rémunérés par un boni selon des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs : le

nombre de prêts conclus par mois, le volume des prêts, la qualité des prêts, la satisfaction de la clientèle, etc. (ISQ, 2000).

Les **programmes de suggestions** peuvent se définir par le versement d'une prime à l'individu qui a soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du département ou de l'organisation (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Les **bonis discrétionnaires** (*spot awards*) sont versés à l'initiative du supérieur immédiat afin de reconnaître une performance individuelle exceptionnelle dépassant les attentes (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Les **bonis à dévolution progressive** sont les bonis octroyés à l'employé en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Ce type de régime est généralement catégorisé comme une forme différée de rémunération variable (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Il existe aussi certains **régimes hybrides** qui combinent les incitatifs individuels et collectifs. Les bonis sont fonction de la contribution de l'individu à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Dans cette perspective, ces régimes s'apparentent aux régimes individuels, car le critère final de détermination de la prime demeure individuel.

2.1.2.2. Les régimes collectifs

L'adoption grandissante des régimes collectifs tire sa source de nombreux facteurs dans l'environnement socio-économique qui forcent les dirigeants à considérer les avantages associés aux régimes collectifs. St-Onge et Thériault (2006) mentionnent entre autres la possibilité d'améliorer la performance organisationnelle, la possibilité d'améliorer le climat organisationnel, la possibilité de combler les lacunes des régimes de rémunération individuelle et la possibilité de réduire le chômage, l'inflation et surtout les coûts de

main-d'œuvre. Nous avons identifié les bonis d'équipe, le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Les programmes de suggestions et bonis discrétionnaires s'appliquent également de manière collective. Les programmes collectifs s'adressent surtout aux gestionnaires (participation aux bénéfices) et aux employés de production, ces derniers travaillant généralement en équipes (RHDCC, 2001). Le personnel de bureau et administratif est le moins susceptible de se voir inclure à l'intérieur d'un programme de rémunération variable collective (RHDCC, 2001). Les régimes collectifs sont généralement plus présents que les régimes individuels dans la plupart des catégories d'emplois, à l'exception des cadres et des employés de vente (ISQ, 2000).

Les *bonis d'équipe* reconnaissent de façon concrète la contribution des équipes. Des organisations ont mis en place des régimes de rémunération où la performance de l'équipe est évaluée à partir d'un certain nombre de critères préétablis. Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Le *partage des bénéfices* est un système par lequel l'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 (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Le *partage des gains de productivité* implique l'évaluation de la productivité combinée au calcul d'une structure de bonis dans le but d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation. Ces régimes ont pour objectif de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée (ISQ 2000; IRIR, 1996). Il existe presque autant de types de régimes de partage de gains de productivité que d'entreprises qui les utilisent (Thériault et St-Onge, 2000). Cependant, les formes traditionnelles les plus connues sont le plan Scalon, le plan Rucker et le plan Improshare (Thériault et St-Onge, 2000). Ces plans se différencient généralement par le degré de participation des employés, par la fréquence des paiements

et par diverses particularités en ce qui a trait au mode de calcul du boni versé (IRIR, 1996).

La *participation au capital-actions* est un régime offrant l'opportunité au personnel travaillant dans l'entreprise d'acquérir des droits sur le capital-actions. Il existe une grande variété de régimes de participation au capital-actions que l'on peut regrouper en trois catégories, soit les *régimes d'achat d'actions*, les *régimes d'option d'achat d'actions* et les *régimes d'octroi d'actions* (ISQ, 2000). Un régime d'achat d'actions permet aux employés, généralement à toutes les catégories d'employés, d'acheter des actions de l'organisation qui les emploie (IRIR, 1996). Un régime d'option d'achat d'actions, particulièrement destiné aux cadres, offre aux employés la possibilité d'acquérir à un taux prédéterminé un certain nombre d'actions sur une période donnée (IRIR, 1996). L'achat d'actions est soit directement subventionné par l'entreprise ou soit cette dernière permet aux travailleurs de se les procurer à un taux préférentiel par rapport au marché. Dans un régime d'octroi d'actions (ESOP), les employés n'ont pas à déboursier pour avoir accès au capital-actions de leur organisation; de manière générale le ESOP est utilisé ou offert comme un régime de retraite (IRIR, 1996), et ce, surtout aux États-Unis. En effet, le Canada détient un régime de retraite public, ce qui explique l'absence ou la faible représentation de ce type de programme (ISQ 2000; IRIR, 1996). La participation au capital-actions, plus que tout autre type de régime, se trouve à la frontière de ce qui peut être défini comme une forme de rémunération variable (ISQ, 2000).

Les **programmes de suggestions** et de **bonis discrétionnaires** s'appliquent, à l'instar des régimes individuels, d'une manière collective. Dans le cas des programmes de suggestions, un boni est versé à l'ensemble des membres d'une équipe qui formule une suggestion. Les bonis discrétionnaires sont offerts à une équipe de travail, à une unité de production, une division ou même à tous les employés d'une organisation généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel ou tout simplement pour souligner un événement particulier (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Dans ce projet de mémoire, en fonction de la définition de la rémunération variable adoptée (ISQ, 2000) et des différents programmes décrits ci-dessus, nous mesurons dans un premier temps la présence de rémunération variable de manière dichotomique, soit *présence* de l'un ou l'autre de ces régimes ou *absence* de ces régimes, indépendamment qu'ils soient individuels ou collectifs. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons à la nature des régimes de rémunération variable afin de tirer nos conclusions quant à la présence de régimes individuels et de régimes collectifs dans les syndicats locaux.

2.2. Cadre théorique

Dans cette section, nous présentons les bases théoriques sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager les liens entre certaines caractéristiques des syndicats locaux et la présence de rémunération variable. Nous nous appuyons sur la théorie institutionnelle, sur la théorie de la contingence ainsi que sur la Théorie de l'agence.

2.2.1. Théorie institutionnelle

Cette approche aborde les choix en matière de rémunération comme le résultat de pressions institutionnelles. Ces pressions sont relatives à une législation ou à des « *compromis historiques* » entre les organisations de travailleurs et les employeurs (Sisson, 1987), qui donnent naissance à des normes, des pratiques et des attentes mutuelles qui génèrent une force d'inertie considérable (Olson, 1982 ; Streeck, 1987). Dans cette approche, la rémunération est perçue comme une institution où le *statu quo* prévaut, les choix des entreprises étant davantage guidés par un ensemble de règles (implicites et explicites) en vue de la satisfaction des intérêts collectifs. Bref, les entreprises qui possèdent les mêmes caractéristiques (âge, secteur d'activités, région) se copient entre elles en matière de pratiques de gestion de ressources humaines.

Dans cette optique, les organisations s'imitent en fonction de facteurs internes et externes (Chênevert et Tremblay, 2002), notamment l'isomorphisme par tradition (âge de

l'organisation) ou par l'isomorphisme par imitation (enquête salariale, marché de référence, secteur d'activités) (Thériault, 2006).

L'étude de Richer et Laflamme (1997), menée auprès de 134 entreprises de fabrication et de distribution au Québec, démontre d'ailleurs que les entreprises s'inspirent des décisions des autres firmes de l'industrie plutôt que de mettre au point des modes de rémunération propres à leur stratégie d'affaires. Par ailleurs, au Québec, la perspective stratégique à l'égard des décisions en matière de rémunération n'est pas encore très répandue (Richer et Laflamme, 1997).

Bien que nous ne nions pas le caractère dynamique et évolutif de la rémunération, nous pensons que les pratiques en matière de rémunération des entreprises changent très peu avec le temps (Gerhart et Milkovich, 1990). D'ailleurs, selon l'étude de Fay et Risher (1997) (tel que cités dans Thériault et St-Onge, 2000) les changements structurels majeurs ne semblent pas avoir de répercussions sur les modes de rémunération. En fait, plus de 75 % des entreprises ayant procédé à divers changements structurels suite à une période de crise financière ou culturelle n'ont pas modifié leurs pratiques de rémunération à la suite des changements survenus dans l'organisation du travail et continuent de prioriser l'approche traditionnelle (Fay et Risher (1997) tel que cités dans Thériault et St-Onge, 2000). Cela s'explique par le fait que les organisations, au moment de leur création, essaient d'imiter et d'implanter les meilleures pratiques existantes au sein de leur groupe de comparaison (leurs concurrents) (Thériault, 2006). Ces pratiques s'ancrent dans l'organisation ainsi il devient difficile par la suite de les modifier ou de s'en départir de telle sorte que la popularité d'une pratique aura un effet « boule de neige » dans le secteur d'activités (Thériault, 2006).

Suite à ces constats, nous sommes d'avis qu'il est pertinent d'aborder la présence de rémunération variable dans les syndicats locaux du secteur privé au Québec selon la perspective institutionnelle. Nous croyons que les caractéristiques des syndicats locaux sont susceptibles de faire partie des *règles implicites* qui déterminent la présence de rémunération variable. D'autant plus si on considère que la présence syndicale limite la

mise en place de modes de rémunération basés sur la stratégie d'affaires (Richer et Laflamme, 1997). De plus, les syndicats locaux sont eux-mêmes des institutions, et nous croyons que leurs propres caractéristiques structurelles peuvent contribuer à expliquer la présence de rémunération variable. Bref, nous croyons que certaines caractéristiques des syndicats locaux, au même titre que les caractéristiques organisationnelles identifiées dans la perspective institutionnelle (âge de l'organisation, région, secteur d'activités), sont susceptibles d'influencer la présence de rémunération variable.

2.2.2. Théorie de la contingence

L'hypothèse de base derrière la théorie de la contingence est que les organisations dont les structures internes répondent de manière adéquate à la demande de l'environnement parviennent à une meilleure adaptation et à une meilleure performance. Bref, cette approche s'intéresse au lien unissant la performance organisationnelle à son environnement (interne et externe). Plus particulièrement, la théorie de la contingence s'intéresse à la relation entre les caractéristiques contextuelles (environnement interne et externe) et les pratiques de gestion de ressources humaines (Thériault, 2006). Selon cette théorie, les pratiques de gestion de ressources humaines, pour être efficaces, doivent être cohérentes avec les autres aspects de l'organisation (Schuler et Jackson, 1987) et être en concordance avec les caractéristiques et l'orientation stratégique de l'organisation (Thériault, 2006). La stratégie d'affaires est d'ailleurs considérée par plusieurs auteurs comme le facteur de contingence le plus important en matière de gestion des ressources humaines (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987).

La théorie de la contingence met en évidence deux formes principales d'alignement (le *fit*): l'alignement vertical et l'alignement horizontal (Delery et Doty, 1996). L'alignement vertical réfère à la concordance des pratiques de rémunération avec les facteurs externes (stratégie d'affaires, mission de l'organisation, etc.) tandis que l'alignement horizontal concerne la cohérence des pratiques de rémunération avec les facteurs internes (organisation du travail, culture organisationnelle, etc.) (Thériault, 2006).

En résumé, la théorie de la contingence suggère que la rémunération peut avoir une influence positive sur la performance organisationnelle si elle est cohérente avec les caractéristiques contextuelles (Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Dans cette optique, nous sommes d'avis que certaines caractéristiques des syndicats locaux, par leur nature contingente, favorisent la présence de rémunération variable. Bien qu'influencée par des facteurs liés à l'organisation (la taille, la culture de gestion, le cycle de vie du produit, la stratégie d'affaires, la structure, l'organisation du travail, etc.) et à son environnement, nous croyons que certaines caractéristiques des syndicats locaux sont des facteurs de contingence qui déterminent la présence de rémunération variable. Par exemple, le rapport de force du syndicat est un facteur de contingence pouvant favoriser la présence ou l'absence de rémunération variable (Dalton, 1998 a; Heneman et al. 1997) au même titre qu'une relation de confiance et de coopération entre les parties (Hynes, 2002; Dalton, 1997 et 1998 a; Heneman et al. 1997; Rioux, 1992). À partir des résultats tirés de notre analyse, nous pourrions évaluer l'influence de certaines caractéristiques des syndicats locaux et leur incidence sur la présence de rémunération variable.

2.2.3. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence offre une bonne explication au fait que les entreprises utilisent des pratiques de rémunération variable. L'utilisation de cette approche est devenue plus fréquente suite à l'apparition récente de certaines pratiques stratégiques de rémunération (Bamberger et Meshoulam, 2000). Le principe au fondement de cette théorie est qu'il existe un contrat entre le principal (employeur) et l'agent (employé). Ce contrat stipule que l'agent doit exécuter un travail sous la subordination du principal en échange d'une certaine rémunération. La notion de subordination sous-entend la supervision de l'agent par le principal ou son représentant. Ce contrat possède toutefois deux contraintes importantes, soient celles de l'agence et celle du partage de risque (Jensen et Meckling, 1976). Selon cette théorie, il existe un conflit d'intérêts et une divergence d'attitude entre le principal et l'agent face au risque. En effet, l'agent désire, en s'impliquant dans ce contrat, maximiser sa rémunération tandis que le principal s'y engage afin de maximiser

ses profits. Puisqu'il existe un conflit d'intérêts imminent entre les deux acteurs, le principal doit être en mesure d'évaluer la performance de l'agent afin de s'assurer que celui-ci remplit les exigences de son mandat de façon adéquate dans les meilleurs intérêts de l'organisation (IRIR, 1996). La contrainte de l'agence se produit lorsque qu'il est difficile pour le principal de vérifier le comportement de l'agent face à l'exécution de son mandat. Le principal doit alors mettre en place un dispositif de supervision direct ou indirect. Un dispositif de supervision direct réfère à l'utilisation de cadre ou de superviseur tandis qu'un dispositif de supervision indirect consiste à mettre en relation la performance de l'agent avec sa rémunération (IRIR, 1996). Les recherches de Bamberger et Meshoulam (2000) démontrent que les programmes de rémunération variable (qui lient la rémunération de l'agent à sa performance) sont des outils efficaces qui permettent d'aligner les intérêts de l'agent à ceux du principal. Ces programmes permettent également de réduire le conflit d'intérêts entre les deux acteurs. La rémunération variable permet de contrôler la performance de l'agent en transférant une partie du risque incombant au principal sur l'agent ce qui accroît son incertitude concernant sa rémunération. Le principal lie la performance de l'agent à sa rémunération afin de substituer la nécessité de superviser. La rémunération variable permet également à l'agent de prendre conscience du lien entre ses efforts (performance) et sa rémunération. Partant de cette approche et de la littérature portant sur le sujet, nous croyons qu'il est possible d'établir des liens entre certaines caractéristiques des syndicats locaux et la présence de rémunération variable. En effet, plus les caractéristiques du syndicat local reflètent des difficultés relatives au contrôle du travail, plus la présence de rémunération variable est probable.

2.2.4. Conclusion

La théorie nous permet de mieux saisir l'influence des caractéristiques contextuelles sur la présence de rémunération variable. Plus précisément, la théorie institutionnelle identifie des variables organisationnelles telles que *l'âge de l'organisation*, *le secteur d'activités* et *la région* tandis que la théorie de la contingence propose d'autres variables telles que *la stratégie d'affaires*, *l'organisation du travail*, *la culture organisationnelle*, *la taille de l'organisation*, *la structure* et *le cycle de vie du produit* comme variables

explicatives de la présence de rémunération variable. Quant à la théorie de l'agence, elle fournit une explication de la relation qui existe entre la présence de rémunération variable et les caractéristiques de syndicats locaux. Bref, ces trois théories permettent de répondre à notre question de recherche dans la mesure où elles fournissent une meilleure compréhension du lien unissant les caractéristiques des syndicats locaux et la présence de rémunération variable.

2.3. Facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable

Comme nous l'avons déjà mentionné, très peu d'études traitent des caractéristiques des syndicats locaux qui ont de la rémunération variable. C'est pourquoi, dans cette section, nous tenterons de dresser un portrait des facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable en ne tenant pas compte du secteur, syndiqué ou non, pour tenter de dresser un portrait de l'état des connaissances sur le sujet.

D'abord, mentionnons qu'il y a un consensus dans la littérature concernant le fait qu'il n'existe pas de programme de rémunération variable universel et que chaque programme doit être adopté et adapté spécifiquement pour l'organisation. En effet, la rémunération variable ne constitue pas en elle-même une panacée et il n'existe pas de solution «faite d'avance». En la matière, l'approche contingente (cas par cas) constitue la règle. Une organisation doit opter pour le type de régime qui répond le mieux à ses besoins et à ceux de son personnel (Thériault et St-Onge, 2000). Dans la mesure où ces besoins évoluent dans le temps, un régime peut être abandonné et remplacé par un autre. D'ailleurs, on invoque surtout des facteurs externes à l'organisation ou des raisons stratégiques (comme la possibilité d'améliorer la productivité) pour justifier son implantation. Ici, nous n'entrerons pas les débats théoriques, l'extrapolation ou la spéculation. Nous nous contenterons de faire état des facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable ayant déjà fait l'objet d'étude. Nous avons identifié, dans la littérature, certaines caractéristiques que nous avons regroupées en facteurs pour expliquer la présence de

rémunération variable. Ces facteurs, susceptibles de déterminer la présence de rémunération variable, sont de nature organisationnelle ou sont relatifs à l'emploi.

2.3.1. Facteurs organisationnels

Le recensement des facteurs explicatifs de la présence de rémunération variable permet de constater que les chercheurs se sont surtout attardés aux facteurs de nature organisationnelle. La taille de l'organisation, la structure, la région, le secteur d'activités, l'industrie, la concurrence, l'importance accordée à la gestion des ressources humaines, la stratégie d'affaires et la culture organisationnelle ont été mis en relation avec la présence de rémunération variable.

En ce qui concerne la taille de l'organisation, une étude de Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada (2001) portant sur la rémunération variable arrive à la conclusion que l'utilisation de rémunération variable tend à augmenter à mesure que la taille des établissements s'accroît, bien qu'elle diminue légèrement dans le cas des très grands établissements. Cela s'explique, toujours selon cette même étude, par le fait qu'il existe une relation négative entre la présence syndicale et l'utilisation de rémunération variable, cet effet de la syndicalisation dans les très grands établissements contribuerait à expliquer la diminution susmentionnée dans les établissements de très grande taille. L'absence de l'acteur syndical favoriserait d'ailleurs la présence de rémunération variable selon plusieurs études (Hynes, 2002; Thériault et St-Onge, 2000; Dalton, 1998 a; Long, 1998).

En ce qui a trait au lien entre la structure organisationnelle et la présence de rémunération variable, une étude (Heneman et Dixon, 2001) soutient que les régimes de rémunération variable sont davantage susceptibles de se retrouver dans les organisations ayant une structure organique (faible niveau de centralisation et de standardisation) que dans celles ayant une structure mécanique (haut niveau de centralisation et de standardisation).

Au sujet de la région (localisation géographique), l'étude de Thériault (2006) démontre que les organisations qui sont installées en milieu urbain utilisent davantage la rémunération variable que celles installées en milieu semi-urbain ou rural. Bref, en concordance avec la théorie institutionnelle, il semble que la région où se trouve une organisation détermine la présence de rémunération variable.

Concernant le secteur d'activités, l'étude de l'ISQ (2000) indique que la proportion d'établissements offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable est de 28 % pour le secteur « autre public » et de 57 % pour le secteur privé. Pour les secteurs privé syndiqué et privé non syndiqué, les proportions d'établissements ayant au moins un régime sont respectivement de 50 % et de 79 %. La présence de rémunération variable serait également plus élevée dans les entreprises à but lucratif que dans les organisations à but non lucratif (40% contre 23%) (RHDCC, 2001).

L'occurrence des régimes de rémunération variable n'est pas la même dans tous les secteurs industriels. La présence de rémunération variable est plus élevée dans l'industrie de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital (40%), de la finance et des assurances (58%), de la fabrication primaire (56%) et du transport, entreposage et commerce de gros (52%) (RHDCC, 2001).

L'étude de Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada (2001) explique la proportion élevée d'utilisation de rémunération variable dans ces secteurs par les changements technologiques et la rudesse de la concurrence auxquels ils sont soumis. Heneman et al. (1997) font la même constatation quand ils affirment qu'un régime de rémunération variable est plus susceptible d'être accepté s'il est proposé pour lutter contre la concurrence étrangère ou nationale plutôt que pour construire un avantage compétitif. C'est d'ailleurs dans les services d'enseignement et de soins de santé, des secteurs où la concurrence est peu élevée au Canada, qu'on observe le taux d'utilisation de rémunération variable le plus faible (RHDCC, 2001).

L'étude de RHDCC (2001) indique également que plus une entreprise possède une stratégie axée sur la gestion des ressources humaines, plus elle est susceptible d'implanter un système de rémunération variable. Il est intéressant de noter que contrairement à la stratégie de réduction des coûts, cette relation vaut indépendamment de la taille des entreprises (RHDCC, 2001).

Outre l'importance accordée aux ressources humaines, la stratégie d'affaires joue un rôle quant à la présence de rémunération variable. Une étude de Chênevert et Tremblay (2002) indique que les entreprises qui se concentrent à la fois sur la différenciation et le prix de leurs produits et services comme stratégie concurrentielle accordent une plus grande importance que les autres à la rémunération variable. De plus, les entreprises à produits ou services diversifiés accordent en moyenne plus d'importance à la rémunération variable dans leur système de rémunération que les entreprises à produit unique et les entreprises à produit dominant (Chênevert et Tremblay, 2002). En général, les entreprises qui ont innové en terme d'organisation du travail auraient tendance à innover également à l'égard des politiques de rémunération. De la même manière, les entreprises qui font un plus grand usage d'équipes autonomes ou semi-autonomes de travail ont tendance à privilégier davantage la rémunération variable et les critères collectifs de performance que les autres entreprises (Chênevert et Tremblay, 2002). Chênevert et Tremblay (2002) indiquent que les entreprises qui ont obtenu une certification de qualité seraient plus portées à utiliser des politiques de rémunération basées sur la rémunération variable, la performance collective et les bonus, ces dernières ont également tendance à favoriser une prise de décision plus décentralisée.

Chênevert et Tremblay (2002) arrivent à la conclusion que les politiques de rémunération valorisées par les entreprises ne diffèrent pas réellement en fonction de la stratégie de diversification préconisée. Contrairement aux résultats des études de Balkin et Gomez-Mejia (1990), le degré de diversification des produits et services ne serait pas une caractéristique organisationnelle qui entraînerait les entreprises à faire des choix spécifiques à l'égard de leurs politiques de rémunération. Par contre, en ce qui a trait aux stratégies internes ou de développement organisationnel, le choix d'une entreprise à

l'égard de ce type de stratégie (organisation du travail, qualité, culture d'entreprise) la prédisposerait quant à l'importance accordée aux différentes politiques de rémunération. Les entreprises chercheraient à créer une certaine synergie ou cohérence à l'égard des différentes pratiques de gestion utilisées afin de se donner un caractère spécifique et atteindre une position concurrentielle durable (Barney, 1991). Bref, l'étude de Chênevert et Tremblay (2002) met en évidence que les politiques de rémunération sont davantage le reflet des stratégies internes de l'organisation que de ses stratégies externes. Par contre, d'autres études (Boyd et Salamin, 2001; Rajagopalan et Finkelstein, 1992) montrent que la rémunération variable est plus utilisée dans les organisations qui préconisent la stratégie du prospecteur (innovation, changement, instabilité, etc.) que dans celles qui ont adopté la stratégie du défenseur (stabilité de la demande, réduction des coûts, etc.).

Finalement, la culture d'entreprise influence les politiques de rémunération privilégiées par les organisations, et ce, surtout à l'égard de la gestion participative. Effectivement, les entreprises qui possèdent une culture organisationnelle de type participatif et qui préconisent un style de gestion plus participatif adoptent des politiques de rémunération significativement différentes des entreprises qui ne valorisent pas ce style de gestion en adoptant davantage une position de leader salarial par rapport au marché, en accordant plus d'importance à la rémunération variable et aux critères collectifs de performance et en privilégiant un mode de gestion de la rémunération plus transparent (Chênevert et Tremblay, 2002).

2.3.2. Facteurs reliés à l'emploi

Les facteurs reliés à l'emploi recensé dans la littérature réfèrent exclusivement à la catégorie d'emplois.

D'abord, mentionnons que seulement 20 % des établissements disposant de rémunération variable ne l'offrent qu'à une seule catégorie d'emplois (ISQ, 2000). Bref, la rémunération variable, quand elle est présente, n'est pas confinée à une seule catégorie

d'emplois au sein des établissements qui l'ont implantée, mais elle vise généralement plus d'une catégorie.

Les employés occupant des postes reliés à la commercialisation et aux ventes sont davantage susceptibles de recevoir de la rémunération variable et plus particulièrement des primes au rendement individuel (RHDCC, 2001). Toujours selon l'étude de RHDCC (2001), les primes collectives sont surtout versées aux gestionnaires et aux employés de production. Quant au personnel de bureau et administratif, il est de loin celui le moins susceptible de se voir inclure à l'intérieur d'un système de primes collectives, tandis que les travailleurs de la production sans certificat sont de loin les moins susceptibles de se voir inclure à l'intérieur de systèmes de primes au rendement individuel et de régime de participation aux bénéfices (RHDCC, 2001).

Une étude de l'ISQ (2000) qui utilise les résultats d'une enquête menée en 1999 met en évidence plusieurs observations quant aux catégories d'emploi et à la présence de programme de rémunération variable dans le secteur privé syndiqué au Québec. D'abord, mentionnons que, dans la plupart des cas (81 %), dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est accordé à tous les employés de cette même catégorie (ISQ, 2000). Cette étude révèle que c'est le personnel de vente qui bénéficie le plus souvent de rémunération variable, 59 % des établissements ayant des employés de vente offrent de la rémunération variable. Elle indique toutefois que c'est la catégorie des cadres qui est le plus souvent couverte, et de loin (45 %), par ce mode de rémunération. Les autres catégories d'emplois qui sont touchées par la rémunération variable le sont dans des proportions de 36 % pour les catégories « Professionnels », de 31 % pour les catégories « Contremaîtres », de 28 % pour les catégories « Employés de production », de 27 % pour les catégories « Employés de bureau », de 24 % pour les catégories « Techniciens » et de 19 % pour les catégories « employés d'entretien et service ».

Les principaux constats que l'on peut tirer de l'analyse de l'ISQ (2000) en ce qui concerne les catégories d'emplois et les différents régimes de rémunération variable sont que le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, le régime de

participation au capital actions et les bonis d'équipe sont offerts, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois. Le régime de bonis au mérite est offert, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois, à l'exception de celles des employés d'entretien et service et des employés de production. Les employés de production ne bénéficient d'ailleurs d'aucun régime individuel. La rémunération à la pièce est présente uniquement chez les employés d'entretien et service alors que la rémunération à la commission se retrouve presque exclusivement chez les employés de vente (ISQ, 2000).

2.3.3. Conclusion

Bien que les chercheurs se soient penchés sur certains facteurs organisationnels et certains reliés à l'emploi pour expliquer la présence de rémunération variable, aucune étude à notre connaissance ne fait mention de l'influence des caractéristiques des syndicats locaux et des facteurs socio-démographiques de leurs membres tels l'*âge*, le *sexe*, l'*ancienneté*, le *niveau de qualification* et la *scolarité* pour expliquer la présence de rémunération variable. Pourtant, nous sommes d'avis que ces facteurs sont également susceptibles de déterminer la présence de rémunération variable.

2.4. Synthèse et analyse critique de huit articles portant sur la rémunération variable et les syndicats

Notre objet d'étude concerne les caractéristiques des syndicats locaux du secteur privé au Québec qui ont de la rémunération variable. À la suite de l'examen de l'état des connaissances portant sur le sujet nous constatons qu'il s'agit d'un thème relativement peu étudié. Nous sommes en mesure de présenter une synthèse critique de huit articles portant sur la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. Les articles de Ferland (1995) et Rioux (1992) sont des incontournables en la matière au Québec. Quant aux articles de Dalton (1997 et 1998 a et b), Hynes (2002), Heneman et al. (1997) et Miceli et Heneman (2000), ils traitent directement de la présence de rémunération variable en milieu syndiqué, des facteurs de succès relatifs aux programmes de

rémunération variable dans ces milieux ou encore des déterminants de la rémunération variable.

2.4.1. Ferland (1995) - Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)

Partant de l'hypothèse que les employeurs québécois des secteurs syndiqués sont à la recherche d'une plus grande flexibilité salariale, Ferland (1995) constate qu'il n'y aurait pas eu d'évolution significative dans les conventions collectives en ce qui a trait aux modes de rémunération négociés qui iraient dans le sens de l'individualisation du salaire et de la rémunération liée à la performance organisationnelle entre 1980 et 1992.

Pour cette étude empirique, Ferland (1995) a recensé 2291 conventions collectives à partir de la banque de données du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT), qui étaient en vigueur en 1980 et qui, suite à leur renouvellement, étaient toujours en vigueur en 1992 au Québec. Son analyse laisse percevoir que les modes et les structures de rémunération négociés au Québec laissent peu de place à la flexibilité et à l'individualisation des salaires, qu'ils comportent rarement des composantes incitatives, qu'ils reposent surtout sur la rémunération basée sur l'emploi plutôt que sur des caractéristiques personnelles et qu'ils ne favorisent pas un élargissement de la définition des emplois et la polyvalence du personnel. Le seul résultat significatif de cette étude qui reflète une plus grande recherche de flexibilité de la part des employeurs québécois est celui qui révèle qu'il y a une certaine tendance à la négociation de règles permettant d'étaler dans le temps les coûts associés aux structures salariales. Ce résultat ne modifie toutefois pas fondamentalement les règles de formation des salaires, mais il est plutôt du même ordre et va dans le même sens que celle qui a conduit au cours de la décennie 1982-1992 à diminuer les salaires réels des personnes salariées syndiquées.

Toutefois, deux limites importantes de cette étude sont à souligner. D'abord, cette analyse ne porte que sur les textes des conventions collectives ignorant du fait même des ententes possibles hors convention collective entre les parties concernant la rémunération

variable. La seconde limite ne concerne pas directement la méthodologie de Ferland (1995), mais plutôt sa pertinence pour notre étude. En fait, les tendances observées entre 1980 et 1992 ne sont pas nécessairement représentatives des tendances que l'on pourrait observer dans les nouvelles conventions collectives qui ont vu le jour depuis. Surtout en considérant qu'au début des années 1990, les organisations mettaient surtout l'emphase sur la réduction de leurs effectifs tandis qu'aujourd'hui elles souhaiteraient *davantage* trouver une formule idéale de rémunération (Développement des ressources humaines Canada, 1995).

Malgré ces limites, cet article nous informe sur le taux de pénétration de la rémunération variable dans les conventions collectives au Québec et sur la différence qu'il existe entre le Québec et les États-Unis quant aux modes de rémunération privilégiés.

2.4.2. Rioux (1992) – Les stratégies syndicales

Rioux (1992) présente dans cet article une réflexion critique sur la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. Bien que ce texte soit davantage de nature théorique, il s'appuie sur des études empiriques pour illustrer son propos. Les syndicats privilégient différents moyens pour empêcher la fixation des salaires à partir de la productivité du travail et réduire la concurrence entre les salariés. Dans cette optique, un des principes de rémunération défendu vigoureusement par les syndicats est la négociation des taux de salaire en relation avec l'occupation, le poste ou l'emploi du travailleur par opposition aux critères mettant en valeur les caractéristiques personnelles qu'ils jugent susceptibles d'être discriminatoires et arbitraires.

Les syndicats ont traditionnellement été méfiants face aux programmes de rémunération variable (Rioux, 1992). Cette méfiance s'explique par le fait que cette forme de rémunération s'accompagne d'une individualisation des salaires alors que les syndicats préfèrent une structure salariale uniforme pour tous les travailleurs. L'uniformité salariale est une question syndicale des plus importantes puisqu'elle a pour principale fonction de supprimer la compétition salariale entre les travailleurs. Les syndicats craignent

l'arbitraire, « ... 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 travailleurs syndiqués occupent des emplois relativement homogènes (en raison du principe de la communauté d'intérêts), ce qui rend encore moins acceptable l'établissement de critères de performances individuelles qui pourraient être subjectifs plutôt que basés sur des résultats collectifs, plus objectifs et quantifiables.

Pendant des années, les syndicats ont refusé de négocier ce type de rémunération, mais le mouvement vers une rémunération plus flexible prend de l'ampleur dans un contexte économique où les entreprises font face à de sérieux problèmes de productivité, et bien que la rémunération variable s'oppose en grande partie aux principes directeurs adoptés par les syndicats, certains d'entre eux ont accepté d'inclure ces systèmes flexibles dans leurs négociations salariales et ce, malgré des réticences de la part de leurs membres. Les syndicats ont tendance à accepter la rémunération variable afin d'amoinrir les effets négatifs au niveau des concessions salariales et de la réduction des avantages sociaux.

La rémunération variable permet d'éviter le phénomène de récurrence des augmentations salariales statutaires tel que traditionnellement défendu par les syndicats. Cela signifie, pour les salariés concernés, qu'une partie de leurs gains devient par le fait même plus à risque. Une étude empirique menée dans le Syndicat des travailleurs unis de l'automobile laisse d'ailleurs croire que les gains des travailleurs bénéficiant de la rémunération flexible sont inférieurs à ceux n'en bénéficiant pas (Katz et Meltz, 1991).

Paradoxalement, les syndicats acceptent de négocier de la rémunération variable afin de réduire les effets négatifs des concessions salariales et d'avantages sociaux (Schuster (1987) tel que cité dans Thériault et St-Onge, 2000). Ils acceptent également de négocier de telles dispositions à l'égard des organisations qui comptent réaliser un investissement stratégique majeur dans l'un de ses établissements dans l'objectif de mettre en place de meilleures conditions pour que se réalisent des investissements dont l'importance ne fait aucun doute pour la survie des établissements concernés.

Les systèmes de rémunération flexible doivent être implantés dans un environnement de travail reposant sur la coopération et la participation. À l'opposé, un établissement vétuste, l'absence d'investissements, un produit ayant atteint sa maturité, un groupe de salariés visé particulièrement et une approche non négociable quant aux standards sont autant de raisons valables pour refuser de tels programmes selon Rioux (1992).

Toutefois, si un syndicat décide de négocier un système de rémunération variable, le critère fondamental qui doit guider son approche est d'obtenir, en contrepartie, des éléments comme la sécurité d'emploi ou la promotion de valeur sociétale associée à détention d'un emploi. Ces formes de rémunération doivent avoir un caractère davantage temporaire et accessoire à un objectif plus global.

Cet article va au-delà de celui de Ferland (1995) dans la mesure où il nous informe sur les fondements et les causes de la réticence syndicale vis-à-vis de la rémunération variable. En affirmant que plusieurs programmes de rémunération variable en place dans le milieu syndiqué ne sont pas conventionnés, Rioux (1993) met en perspective les faiblesses méthodologiques de Ferland (1995) quant à la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. En outre, Rioux (1992), en se référant à Moss Kanter (1991-1992), nous fournit des pistes sur les causes d'échec des programmes de rémunération variable qui suite à une mise en place défailante, une trop grande complexité, de la situation antérieure des relations avec les salariés ou de l'engagement des syndicats font en sorte que le tiers des programmes disparaissent.

2.4.3. Les 3 études de Dalton (1997, 1998 a et 1998 b)

- Dalton, Stevens et Heneman (1997) - Alternatives Rewards in Union Settings
- Dalton (1998 a) – The Glass Wall : Shattering the Myth that alternative rewards won't work with unions
- Dalton (1998 b) – Alternative Rewards : Getting local union leaders on board

Dans une série de trois articles portant sur les stratégies adoptées par les entreprises lors de la mise en place d'un programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués, Dalton fait ressortir les facteurs qui ont contribué au succès de l'élaboration, de l'implantation et de l'administration de ces programmes.

Dalton reconnaît d'emblée qu'il existe très peu de recherches empiriques au sujet de la rémunération variable dans le milieu syndiqué. Il tire ses principales conclusions à partir de l'observation de cas d'usines syndiquées où un régime de rémunération variable fut mis en place (Dalton 1997 et 1998 a). Selon Dalton, les programmes de rémunération variable augmentent la productivité, la qualité des produits et services, encouragent les employés à s'intéresser aux affaires de l'organisation et permettent d'améliorer les relations entre les parties.

Dalton vient à la conclusion que c'est le maintien d'une relation de coopération syndicat-employeur à chacune des étapes du processus (partenariat dans l'élaboration du programme, la communication, la flexibilité du plan permettant un ajustement continu aux besoins de l'organisation et des objectifs réalistes spécialement pour les programmes s'adressant aux groupes) qui est susceptible de mener au succès et au maintien d'un programme de rémunération variable en milieu syndiqué (Dalton, 1997 et 1998 a).

Dans son article *Alternative Rewards : Getting local union leaders on board* Dalton (1998 b) s'intéresse toujours aux stratégies adoptées lors de la mise en place d'un programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués, mais sous une

perspective syndicale. À travers une série d'entrevues menées auprès de représentants syndicaux, il fait ressortir les facteurs de succès des programmes de rémunération variable qui sont toujours relatifs au maintien d'une relation de partenariat et de collaboration entre les parties (la communication, le choix conjoint des mesures de performance réalistes et adéquates et l'encadrement des enjeux politiques). Dalton (1998 b) mentionne que tenter de concevoir et d'implanter un programme de rémunération variable sans un minimum de confiance et de bonne volonté ne peut conduire qu'à exacerber les tensions entre les parties et à son échec. Toutefois, il fait ressortir que le choix des mesures de performances est un facteur capital du succès d'un programme de rémunération variable et ce, encore plus que l'implication même des salariés et du syndicat. Les employés doivent percevoir qu'ils influencent ces mesures de performance par l'effort qu'ils mettent dans leur travail et que ces dernières sont réalistes et atteignables.

Dalton (1997 et 1998 a) affirme que développer et mettre en place un système de rémunération variable dans un milieu syndiqué n'est pas fondamentalement différent que de l'implanter dans un milieu non syndiqué. En fait, la démarche reste la même, mais avec la participation d'un acteur supplémentaire au processus, le syndicat. Dans les entreprises où il y a eu réelle collaboration entre l'employeur et ses salariés et leurs représentants, on a observé des gains significatifs sur le plan de la performance organisationnelle ainsi qu'au niveau des relations patronales-syndicales (Dalton, 1997 et 1998 a). Au contraire, les entreprises, qui ont tenté de mettre en place un programme de rémunération variable sans implication syndicale ou une implication minimale des salariés, ont connu l'échec tant au plan financier qu'au plan des relations de travail et de la crédibilité (Dalton, 1997). Une étude de Kim et Voos (1997) citée dans Thériault et St-Onge (2000) indique d'ailleurs que les régimes de rémunération variable gérés avec la participation du syndicat sont perçus comme étant plus efficaces que ceux gérés en milieu non syndiqué. Cependant, lorsque ces régimes sont gérés sans participation syndicale, ces régimes sont perçus comme étant moins efficaces que ceux présents en milieu non syndiqué.

Paradoxalement, bien que Dalton (1997 et 1998 a) affirme que mettre en place un système de rémunération variable dans un milieu syndiqué n'est pas fondamentalement différent que de l'implanter dans un milieu non syndiqué, Dalton reconnaît de manière générale les difficultés d'implantation des programmes de rémunération variable lorsqu'ils ciblent les travailleurs syndiqués. Dalton indique d'ailleurs que les mesures pour mettre en place des programmes de rémunération variable ont fréquemment été un échec dans les organisations syndiquées. Selon Long (1992) (tel que cité dans Thériault et St-Onge, 2000), les dirigeants canadiens qui abandonnent un programme de rémunération variable le font généralement après une période sans profit qui rend un tel régime non pertinent et qui peut même être une cause d'insatisfaction et de frustration pour les salariés soumis à un tel programme.

Ces articles de Dalton viennent jeter un éclairage nouveau par rapport aux articles de Ferland (1995) et Rioux (1992), car ils tentent d'énumérer les conditions du succès des programmes de rémunération variable en milieu syndiqué. Bien que l'on puisse critiquer leurs bases méthodologiques, quelques analyses de cas et entrevues dirigées, ces articles nous permettent tout de même d'approfondir nos connaissances sur l'implantation de programmes de rémunération variable en milieu syndiqué. Sans clairement nous indiquer les déterminants de la rémunération variable dans les syndicats locaux, ces études permettent de cibler l'importance de l'attitude et du comportement des parties lors du processus d'implantation ainsi que les facteurs primordiaux à respecter pour mener à la réussite du programme de rémunération variable donc à sa survie et par le fait même à sa présence. En effet, l'implication du syndicat et le maintien d'une relation de coopération entre les parties semblent être déterminants.

De plus, en affirmant que les entreprises syndiquées sont soumises aux mêmes conditions que les entreprises non syndiquées, Dalton (1998) permet de faire un parallèle entre les milieux syndiqués et non syndiqués en ce qui a trait aux déterminants de la présence de rémunération variable. Ce qui retient notre attention dans ces articles concerne l'importance de l'attitude et du comportement des parties et son lien de causalité avec le succès du programme de rémunération variable. Cela laisse sous-entendre qu'un des

déterminants de la présence de rémunération variable réside dans la qualité de cette relation entre les parties. Une attitude de partenariat syndicat-employeur et un comportement de coopération sont susceptibles de déterminer la présence de rémunération variable.

2.4.4. Hynes (2002) – Variable pay in unionized environments

Cet article dresse un portrait de la présence de la rémunération variable dans les entreprises syndiquées au Canada par l'entremise d'entrevues avec des dirigeants d'organisations canadiennes et avec des représentants des cinq plus importants syndicats au Canada ainsi que par l'analyse de données empiriques tirées du Conference Board of Canada (2001).

Hynes (2002) estime que la rémunération variable n'est pas un concept nouveau, pour les employés non syndiqués du moins. Une enquête menée auprès de 311 moyennes et grandes entreprises et tirée du Conference Board of Canada (2001) indique que 86 % de celles-ci avaient un programme de rémunération variable, dont les deux tiers s'adressaient aux salariés non cadre. En dépit de la résistance syndicale à l'égard de la rémunération variable, cette même enquête révèle que 30 % des organisations syndiquées ont un programme de rémunération variable sous une forme quelconque s'adressant à leurs salariés. Les bonus en argent de nature collective sont les plus populaires avec un taux de pénétration de 43 %, suivi des programmes de partage des profits à 27 % et des programmes de partage des gains de productivité à 25 %.

Depuis quelques années, une multitude de programmes de rémunération variable ont été implantés dans les entreprises syndiquées (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR, 1996). Cette progression laisse croire que la rémunération variable est susceptible de bien fonctionner dans les milieux syndiqués. L'auteur affirme d'ailleurs que la rémunération variable est là pour rester dans le milieu syndiqué et qu'elle ne fera que s'imposer davantage dans le futur vu la nécessité constante d'augmenter la performance des

organisations dans une économie de plus en plus globale et où la compétition est de plus en plus féroce.

Selon Hynes (2002), les programmes collectifs et plus particulièrement les programmes de partage des gains de productivité sont les plus populaires dans les milieux syndiqués. C'est-à-dire que c'est la rémunération variable collective qui prédomine dans les milieux syndiqués contrairement au milieu non syndiqués où c'est la rémunération variable individuelle qui est plus populaire. Bien que les régimes de rémunération variable individuelle demeurent plus populaires que les régimes collectifs, les études laissent percevoir que l'on tend à délaisser les premiers pour les seconds, car dans un contexte d'interdépendance des emplois, l'évaluation du rendement individuel est problématique et la reconnaissance du rendement collectif apparaît plus appropriée (Thériault et St-Onge, 2000).

Hynes (2002) indique, contrairement à ce qu'affirme Rioux (1992), que dans les milieux syndiqués la partie variable de la rémunération vient s'ajouter au salaire fixe des salariés qui se situe généralement au niveau du marché. La rémunération variable ne remplacerait pas une partie ou la totalité du salaire fixe, mais elle viendrait plutôt s'ajouter comme supplément à celui-ci.

Hynes (2002) suggère également qu'un programme de rémunération variable doit être compatible avec la culture, les valeurs et la stratégie de l'organisation et facilement compréhensible pour les salariés. Les programmes de rémunération variable doivent s'appuyer sur une culture organisationnelle de partenariat dans laquelle la communication avec les employés est prioritaire (Pierce et al. 1991; Poole et Jenkins, 1991; Conte et Svejnar, 1990; Gowen, 1990; Weitzman et Kruze, 1990; St-Onge, 1994 tel que cités dans Thériault et St-Onge, 2000).

Dès le départ la haute direction doit donner son support et l'implication du syndicat est capitale, et ce, dès la conception du programme. À l'instar de Dalton (1997 et 1998 a), Hynes (2002) souligne l'importance du choix de mesures de performance réalistes. Dans

cet objectif, leur nombre doit être restreint pour faciliter la compréhension du programme. Les mesures de performance typiquement utilisées en milieu syndiqué se rattachent à la santé et sécurité au travail, au service à la clientèle et à la performance financière de l'organisation.

Cet article, contrairement à celui de Ferland (1995), fait état de la présence de plus en plus marquée des programmes de rémunération variable dans le milieu syndiqué au Canada, particulièrement des programmes collectifs. À l'instar de Dalton (1998) et contrairement à Rioux (1992), Hynes (2002) indique la rémunération variable est compatible avec la présence syndicale. Toutefois, cette étude ne nous permet pas de dégager de manière précise les déterminants de la rémunération variable dans les syndicats locaux, car l'accent est mis, comme chez Dalton (1997 et 1998 a), sur le processus d'implantation qui mène au succès de tel programme. Toutefois, il semble que l'implication syndicale et l'attitude des parties (coopération) soient déterminantes quant à la présence de rémunération variable dans le milieu syndiqué.

2.4.5. Heneman et al. (1997) - Alternative rewards in unionized environments

Heneman et al. (1997) proposent un modèle global d'analyse (Figure I) qui permet de déterminer dans quels contextes et sous quelles conditions les syndicats sont plus susceptibles d'accepter un programme de rémunération variable. Les auteurs ont identifié plusieurs variables qui influencent l'acceptation syndicale dont les influences externes et internes (la compétition nationale et la compétition étrangère, la stratégie d'affaires, les objectifs syndicaux) et les dynamiques organisationnelles (confiance envers les gestionnaires et le syndicat et la participation syndicale dans le programme). Quant aux variables liées au processus, les auteurs identifient l'estimation de la performance, la négociation collective et le système de rémunération.

objectifs de l'organisation, les objectifs du syndicat jouent un rôle dans l'acceptation d'un programme de rémunération variable. En effet, un syndicat est plus enclin à accepter un tel programme quand il va de pair avec l'objectif de sécurité d'emploi.

Les dynamiques organisationnelles concernent l'attitude des membres du syndicat envers les principaux acteurs qui implantent et administrent le programme de rémunération variable, c'est-à-dire que la présence de rémunération variable est relative à la confiance des membres du syndicat envers leurs représentants et envers les représentants de l'employeur.

L'estimation de la performance doit être liée au système de rémunération variable en place. Le syndicat doit être impliqué dans l'élaboration de mesures objectives (quantifiables) d'évaluation de la performance. Les modalités relatives au programme de rémunération variable doivent être déterminées à l'intérieur du processus de la négociation collective et les décisions approuvées par l'ensemble des membres lors de l'assemblée générale du syndicat. Enfin, le pouvoir de négociation ou le rapport de force influencera l'acceptation syndicale. Un syndicat qui bénéficie d'un bon rapport de force sera en position d'imposer ses conditions et d'exiger certaines concessions de la part de l'employeur (Heneman et al., 1997).

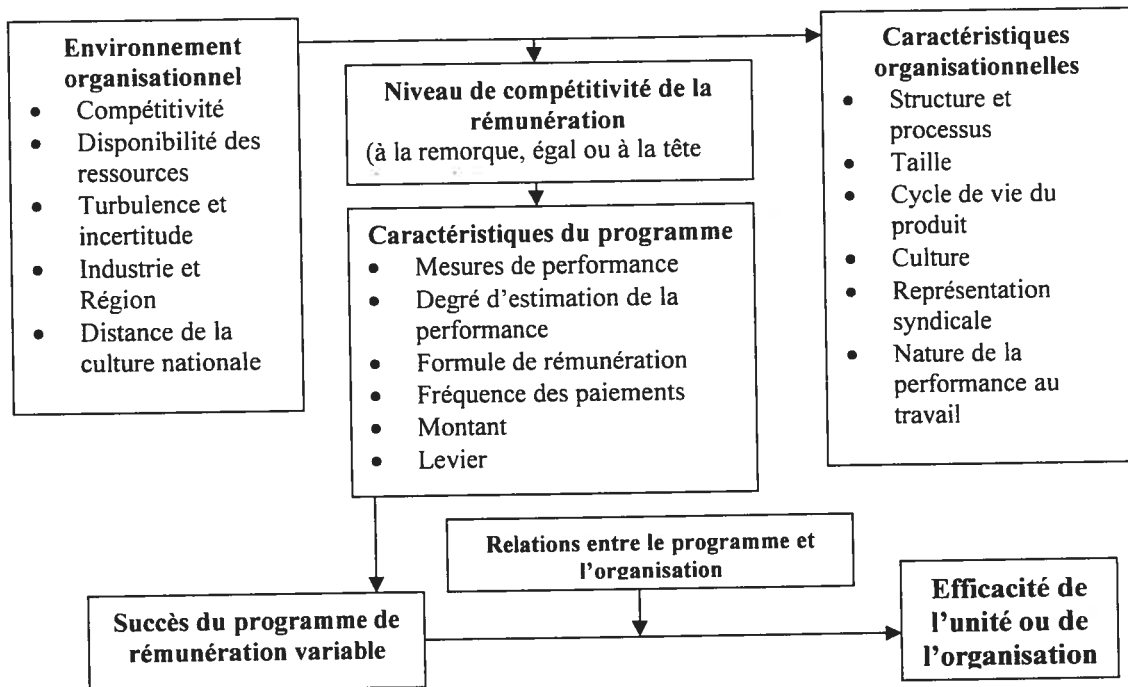
Le degré d'acceptation syndicale face à un programme de rémunération variable est proportionnel à l'importance des gains qu'il accorde à ses membres (à son budget). Heneman et al. (1997) constatent d'ailleurs que la rémunération variable collective est plus susceptible d'être acceptée dans un milieu syndiqué que la rémunération variable individuelle, ces résultats sont d'ailleurs confirmés dans une recherche empirique de Dupuis (2003). L'acceptation syndicale d'un programme de rémunération variable est davantage élevée lorsque la performance projetée s'inspire des facteurs de production basés sur l'historique de production de l'organisation que lorsqu'ils sont à la discrétion de l'employeur.

Dans cet article, l'accent est mis sur quelques-uns des déterminants de la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. D'abord, les acteurs doivent faire preuve d'ouverture face aux nouvelles formes de rémunération, consentir à partager toute l'information pertinente, consentir à réduire le plus possible les décisions arbitraires ou discrétionnaires vis-à-vis l'évaluation du rendement et l'attribution des récompenses par la prise en compte de standards de rendement objectifs. L'implication du syndicat à la prise de décision et l'établissement d'un climat de confiance et de coopération non seulement entre le syndicat et l'employeur, mais également avec l'ensemble des membres du syndicat (attitude des membres). De plus, le syndicat sera davantage apte à accepter la rémunération variable si elle est nécessaire dans un contexte de compétition, si elle est de nature collective plutôt qu'individuelle et si elle est soumise à des modes de contestation jugés équitables.

2.4.6. Miceli et Heneman (2000) – Contextual determinants of variable pay plan design : A proposed research framework

Dans cet article Miceli et Heneman (2000) proposent un modèle théorique qui suggère des variables contextuelles susceptibles d'influencer la conception des programmes de rémunération variable. Ces auteurs élaborent leur modèle à partir de recherches empiriques portant sur la rémunération variable et à partir de différentes approches théoriques (théorie de l'agence, théorie du capital humain, approche institutionnelle et théorie de l'efficacité des salaires). En fait, l'objectif premier de leur article est de relier certaines variables contextuelles aux caractéristiques des différents programmes de rémunération variable et de discuter du contexte dans lequel la rémunération variable prend place. Leur second objectif est de fournir un modèle préliminaire précisant les circonstances où les différents programmes de rémunération variable sont susceptibles d'être appropriés et/ou utiles. Ainsi, Miceli et Heneman (2000) font 14 propositions susceptibles d'orienter les recherches futures portant sur les déterminants de la rémunération variable. Leur modèle comprend des caractéristiques de l'environnement, de l'organisation et de la stratégie de rémunération (Figure II).

Figure II
Modèle contextuel de la conception d'un programme de rémunération variable



Traduction et adaptation libre de la figure de Miceli et Heneman (2000), p. 292

Miceli et Heneman (2000) s'intéressent aux différents prédicteurs des caractéristiques des programmes de rémunération variable. L'environnement organisationnel comprend la *compétitivité*, la *disponibilité des ressources*, la *turbulence et l'incertitude*, l'*industrie et la région* ainsi que la *distance avec la culture nationale*. Miceli et Heneman (2000) font une série de propositions à partir de chacune de ces caractéristiques.

Leur première proposition concerne le niveau de compétitivité des marchés. Plus le marché est compétitif plus l'alignement entre les caractéristiques des programmes de rémunération variable d'une organisation et les caractéristiques des programmes de rémunération variable des autres organisations se retrouvant sur le même marché sera grand. Bref, la vivacité de la concurrence influence les organisations vers l'adoption de pratiques similaires quant à la conception des programmes de rémunération variable selon Miceli et Heneman (2000).

Leur seconde proposition réfère à la disponibilité des ressources. Miceli et Heneman (2000) nomment cela «*environmental munificence*» où le «degré selon lequel les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation sont abondantes ou rares» (Klaas et Ullman (1995, p.288) tel que cités dans Miceli et Heneman (2000, p.294)). Miceli et Heneman (2000) proposent une relation inversée entre le degré de disponibilité des ressources et la proportion de rémunération variable par rapport à la rémunération totale (ratio rémunération variable/rémunération totale). Bref, plus rares sont les ressources et plus élevé sera ce ratio et vice-versa.

Miceli et Heneman (2000) proposent deux explications quant à la turbulence de l'environnement (ou son caractère incertain). D'abord, la turbulence de l'environnement est associée selon eux aux programmes de rémunération variable couvrant l'ensemble des employés de l'organisation (organization-wide) et à l'utilisation des programmes de partage des profits. Ensuite, ils suggèrent que plus grande sera la turbulence de l'environnement, plus élevée sera la partie à *risque* de la rémunération (rémunération variable) et plus grand sera le ratio de rémunération variable par rapport à la rémunération fixe (de base).

Leur cinquième proposition qui concerne l'industrie et la région est inspirée de la perspective institutionnelle. Selon Miceli et Heneman (2000) les caractéristiques des programmes de rémunération variable sont déterminées par celles des organisations qui dominent le marché dans leur région ou dans leur industrie.

La dernière proposition de Miceli et Heneman (2000) reliée aux caractéristiques de l'environnement est relative à la distance avec la culture nationale. Ils suggèrent que plus la distance entre la culture nationale dans laquelle évolue l'organisation mère et la culture nationale où sont implantées ses filiales est grande, plus la proportion de rémunération variable versée aux employés de ses filiales sera élevée.

Miceli et Heneman (2000) s'intéressent également aux caractéristiques concernant le *niveau de compétitivité de la rémunération*. En fait, ils s'intéressent au fait qu'une

entreprise choisisse d'être à la remorque, égal ou à la tête du marché au niveau de sa rémunération. Ces auteurs affirment que la partie *incitative* de la rémunération est plus grande quand le niveau de compétitivité de la rémunération de l'organisation est d'être à la tête du marché (une fois l'effet des autres composantes de la rémunération contrôlé).

Cependant, nous ne sommes pas du même avis que Miceli et Heneman (2000) concernant cette dernière proposition. Au contraire, nous croyons que la partie incitative de la rémunération est plus grande quand le niveau de compétitivité de la rémunération de l'organisation est d'être à la remorque du marché. En effet, les organisations offrant un niveau de rémunération à la tête du marché offrent déjà une rémunération de base (salaire fixe et avantages sociaux) avantageuse par rapport aux autres organisations, la partie incitative de la rémunération qu'elles offrent n'a donc pas à être élevée pour attirer les meilleurs candidats contrairement à celles qui se retrouvent à la remorque du marché.

Enfin, Miceli et Heneman (2000) s'intéressent aux caractéristiques organisationnelles qui comprennent la *structure et les processus*, la *taille*, le *cycle de vie du produit*, l'*âge*, la *culture*, la *représentation syndicale* et la *nature de la performance au travail*. Leur proposition relative à la structure et aux processus tient au fait que les caractéristiques des programmes de rémunération variable varient en fonction de la participation au capital-action (à la propriété) et de la participation des employés. Miceli et Heneman (2000) proposent également que la taille de l'organisation est susceptible d'influencer plusieurs caractéristiques des programmes de rémunération variable, incluant l'importance des bonus, ses leviers et les formules de rémunération. Ces auteurs suggèrent, en ce qui concerne le cycle de vie du produit, que l'importance de la rémunération variable en tant que levier est inversement proportionnelle à la maturité du produit. Bref, plus un produit est prêt de la maturité, moins l'utilisation de la rémunération variable s'avère adéquate. Miceli et Heneman (2000) s'intéressent à l'âge de l'organisation et proposent, en se basant sur la perspective institutionnelle, que les *traditions organisationnelles* en termes de rémunération et les pratiques de rémunération qui étaient en vigueur (populaires) lors de la création des programmes de rémunération variable en place se reflètent dans les caractéristiques des programmes de rémunération variable. En ce qui concerne la culture

organisationnelle, Miceli et Heneman (2000) suggèrent qu'une politique organisationnelle de plein emploi est reliée aux caractéristiques des programmes de rémunération variable. Quant à la représentation syndicale, Miceli et Heneman (2000) sont d'avis que l'importance de la couverture syndicale est reliée avec l'importance de la rémunération variable, mais elle diminuerait son effet de levier, là où la rémunération variable ne vient pas se substituer à la rémunération fixe. Finalement, Miceli et Heneman (2000) s'intéressent à la nature de la performance au travail et proposent que plus un emploi est facilement prévisible (en termes de comportements attendus), plus la proportion de rémunération variable par rapport à la rémunération fixe est petite (le ratio rémunération variable/rémunération fixe diminue).

Bien qu'il ne s'intéresse pas exclusivement au milieu syndiqué, l'article de Miceli et Heneman (2000) apporte une nouvelle perspective quant aux déterminants contextuels de la rémunération variable. En effet, leur cadre théorique permet non seulement d'appuyer notre propre recherche, mais il la justifie et fait ressortir toute sa pertinence. En identifiant les variables susceptibles d'influencer les caractéristiques des programmes de rémunération variable, ces dernières étant reliées à l'organisation (*la structure et les processus, la taille, le cycle de vie du produit, l'âge, la culture, la représentation syndicale et la nature de la performance au travail*), à son environnement (*le niveau de compétitivité du marché, la disponibilité des ressources, la turbulence et l'incertitude, l'industrie et la région ainsi que la distance avec la culture nationale*) et au niveau de compétitivité de la rémunération, ils nous permettent de mieux guider notre recherche vers l'explication de l'influence des caractéristiques des syndicats locaux sur la présence de rémunération variable. À ce sujet, l'article de Miceli et Heneman (2000) nous fournit une piste concernant le degré de représentation syndicale et l'importance de la rémunération variable. En outre, nous pouvons affirmer que notre recherche s'inscrit directement dans l'objectif poursuivi par ces auteurs qui consistent à fournir des propositions pour les recherches futures. Les auteurs mentionnent d'ailleurs qu'ils souhaitent que leur article stimule le développement de recherches empiriques portant sur le sujet.

2.5. Limites de la littérature et problématique

La littérature nous permet de conclure que l'implantation des programmes de rémunération variable dans le secteur syndiqué semble être un phénomène relativement peu étudié. D'ailleurs, selon l'IRIR (1996), il y a peu d'écrits et de recherches concernant la rémunération variable.

Toutefois, les chercheurs semblent s'intéresser aux différents programmes de rémunération variable, incluant les programmes de partage des gains (Welbourne et Gomez-Mejia, 1995), les programmes de partage des profits (Weitzman et Kruse, 1990) ainsi que les différents programmes de rémunération variable collective (DMateo, Eby et Sundstrom, 1998).

Miceli et Heneman (2000) font ressortir certains déterminants de la rémunération variable en reliant certaines variables contextuelles aux caractéristiques des différents programmes de rémunération variable. Selon eux, les caractéristiques des programmes de rémunération variable sont tributaires des caractéristiques de l'environnement (compétitivité des marchés, disponibilité des ressources, turbulence et incertitude, industrie et région, distance avec la culture nationale), de l'organisation (structure et processus, taille, cycle de vie du produit, âge, culture, représentation syndicale et nature de la performance au travail) et au niveau de la rémunération (à la remorque, égal, à la tête du marché).

En ce qui concerne le milieu syndiqué, les différents auteurs se sont surtout intéressés aux stratégies adoptées par les entreprises lors de la mise en place d'un programme de rémunération variable (Dalton, 1997 et 1998 a; Heneman et al., 1997; Kessler, 1994). Les variables qu'ils font ressortir sont quasiment toutes reliées au processus d'implantation et à l'administration des programmes de rémunération variable. En effet, la majorité des auteurs cherchent à connaître les stratégies d'implantation garantes de succès dans le milieu syndiqué, les stratégies organisationnelles pour impliquer le syndicat, l'influence du syndicat sur la performance du programme et autres. D'ailleurs, il s'agit, pour la

majorité, de textes théoriques ne s'appuyant pas sur des études empiriques. En outre, ils font ressortir les caractéristiques des programmes de rémunération variable qui favorisent leur succès ou leur acceptation, mais aucun auteur ne s'est intéressé aux caractéristiques en amont de la négociation de tels programmes qui sont susceptibles de déterminer leur présence.

Mentionnons qu'il y a consensus entre les différents auteurs à savoir qu'une organisation doit opter pour le régime de rémunération qui répond le mieux à ses besoins et à ceux de son personnel (Thériault et St-Onge, 2000; Hynes, 2002; Dalton, 1998 a; Heneman et al. 1997; etc.). Mais quels sont ces besoins ? Sont-ils déterminés par la nature et les caractéristiques des organisations et de leur personnel ? Certainement en partie puisqu'il est reconnu que la présence de régimes collectifs est davantage observée dans les organisations syndiquées que celle de régime individuel (Dupuis, 2003; Hynes, 2002; Dalton, 1997 et 1998 a).

Les théories rapportées et la littérature empirique consultée mettent en évidence quelques-uns des déterminants de la rémunération variable dans le secteur privé syndiqué. Nous avons relevé la **taille de l'organisation** (RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence), l'**âge de l'organisation** (Miceli et Heneman, 2000, Théorie institutionnelle), le **secteur d'activités** (Hynes, 2002; ISQ, 2000; IRIR, 1996, Théorie institutionnelle) , l'**industrie** (RHDCC, 2001; ISQ, 2000; Miceli et Heneman, 2000; IRIR, 1996), la **région** (Thériault, 2006; Miceli et Heneman, 2000, Théorie institutionnelle), la **concurrence** (RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000; Heneman et al., 1997), l'**importance accordée à la gestion des ressources humaines** (RHDCC, 2001), la **stratégie d'affaires** (RHDCC, 2001; Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002; Heneman et al. 1997, Théorie de la contingence), le **niveau de la rémunération** (Miceli et Heneman, 2000) la **culture organisationnelle** (Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002; RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000; Heneman et al. 1997, Théorie de la contingence), le **cycle de vie du produit** (Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence) et la **structure de l'organisation** (Thériault, 2006; Heneman et Dixon, 2001; Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence). Nous pouvons

également affirmer que le type d'*organisation du travail* (Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002; Théorie de la contingence) et la *catégorie d'emplois* ont également une certaine influence (RHDCC, 2001; ISQ, 2000). Le *climat de travail* définit par l'*attitude* (confiance) et le *comportement des parties* (coopération), qui incluent ici non seulement l'employeur et le syndicat, mais également ses membres (Heneman et al. 1997), au même titre que leur *implication* et leur *participation* au processus semblent avoir un impact direct sur la négociation de rémunération variable (Hynes, 2002; Miceli et Heneman, 2000; Dalton, 1997 et 1998 a; Heneman et al. 1997; Rioux, 1992). Nous pouvons affirmer que l'engagement du syndicat, la relation entre les parties et la situation antérieure de cette relation sont des déterminants de la présence de rémunération variable (Hynes, 2002; Heneman et al. 1997; Dalton 1997 et 1998; Rioux, 1992). Finalement, le *degré de représentation syndicale* (Miceli et Heneman, 2000) et le *rapport de force du syndicat* (Chênevert et Tremblay, 2002; Dalton, 1998 a; Heneman et al. 1997) jouent un rôle déterminant quant à la présence de rémunération variable. Cependant, l'influence du rapport de force du syndicat est difficile à cerner, car il revêt deux aspects en fonction de la stratégie des acteurs : offensif pour saisir les opportunités et contraindre, et défensif pour agir et échapper aux contraintes (Crozier et Friedberg, 1981). Selon Chênevert et Tremblay (2002), le pouvoir de négociation des syndicats et l'influence qu'ils ont sur les règles de justice procédurale contraignent les entreprises à payer des salaires de base plus élevés que le marché, à éviter les régimes individuels et à promouvoir la transparence dans leur mode de gestion. Le Tableau III résume l'ensemble des déterminants de la présence de rémunération variable identifié ainsi que les études qui les appuient. Ce dernier indique également le sens de la relation entre ces déterminants et la présence de rémunération variable selon qu'il soit positif (+), négatif (-) ou quadratique (\cap).

Tableau III
Déterminants de la présence de rémunération variables

Déterminants	Sens	Études et Théories
<u>Reliés à l'organisation</u>		
Taille	∩	RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence
Âge de l'organisation	+	Miceli et Heneman, 2000, Théorie institutionnelle
Affiliation syndicale	+	Hynes, 2002; ISQ, 2000; IRIR, 1996, Théorie institutionnelle
Industrie	+	RHDCC, 2001; ISQ, 2000; Miceli et Heneman, 2000; IRIR, 1996
Région	+	Thériault, 2006; Miceli et Heneman, 2000, Théorie institutionnelle
Concurrence	+	RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000; Heneman et al., 1997
Importance de la GRH	+	RHDCC, 2001
Stratégie d'affaires	+	RHDCC, 2001; Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002; Heneman et al. 1997, Théorie de la contingence
Niveau de la rémunération	+	Miceli et Heneman, 2000
Culture organisationnelle	+	RHDCC, 2001; Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002; Miceli et Heneman, 2000; Heneman et al. 1997, Théorie de la contingence
Cycle de vie du produit	-	Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence
Structure de l'organisation		Thériault, 2006; Heneman et Dixon, 2001; Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence
<u>Reliés à l'emploi</u>		
Organisation du travail	+	Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002, Théorie de la contingence
Catégorie d'emploi	+	RHDCC, 2001; ISQ, 2000
<u>Reliés au climat de travail</u>		
Relations entre les parties (confiance et coopération)	+	Hynes, 2002; Dalton, 1997 et 1998 a; Heneman et al. 1997; Rioux, 1992
Attitude des membres	+	Heneman et al., 1997
Participation et implication syndicale	+	Hynes, 2002; Miceli et Heneman, 2000; Dalton, 1997 et 1998 a; Heneman et al. 1997; Rioux, 1992
Rapport de force du syndicat	+	Dalton, 1998 a; Heneman et al. 1997
Représentation syndicale	+	Miceli et Heneman, 2000

En considérant tous ces déterminants, nous croyons que la présence de rémunération variable peut s'expliquer par d'autres éléments relatifs aux syndicats locaux auxquels les auteurs ne se sont pas intéressés jusqu'à ce jour. Plus précisément, nous sommes d'avis que les caractéristiques socio-démographiques des membres qui composent les syndicats locaux (*âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté, niveau de qualification*) et les caractéristiques des syndicats locaux en eux-mêmes (*taille, affiliation*) sont susceptibles d'amener un éclairage particulier sur les déterminants de la rémunération variable.

Bien que certains chercheurs se soient intéressés à la rémunération variable dans le milieu syndiqué, aucune étude ne traite, à notre connaissance, des déterminants de la présence de rémunération variable et des caractéristiques des syndicats locaux qui en ont. L'originalité de notre étude repose d'ailleurs sur cette optique. D'abord, nous nous intéressons uniquement à l'acteur syndical et aux caractéristiques en amont de l'implantation et de l'administration d'un programme de rémunération variable. Nous voulons déterminer quelles sont les caractéristiques des syndicats locaux qui sont susceptibles d'influencer la présence de rémunération variable. De plus, nous tirerons nos résultats de données empiriques quantitatives tirées d'une enquête, ce qui constitue une avancée dans le domaine, puisque la grande majorité des articles scientifiques portant sur le sujet puisent leurs sources dans la théorie et dans des études de cas. Dans cette perspective, nous croyons que notre étude est le début d'une exploration et d'une explication du lien unissant les caractéristiques des syndicats locaux à la présence de programmes de rémunération variable.

Chapitre 3 :
Modèle d'analyse, cadre opératoire,
hypothèses et propositions

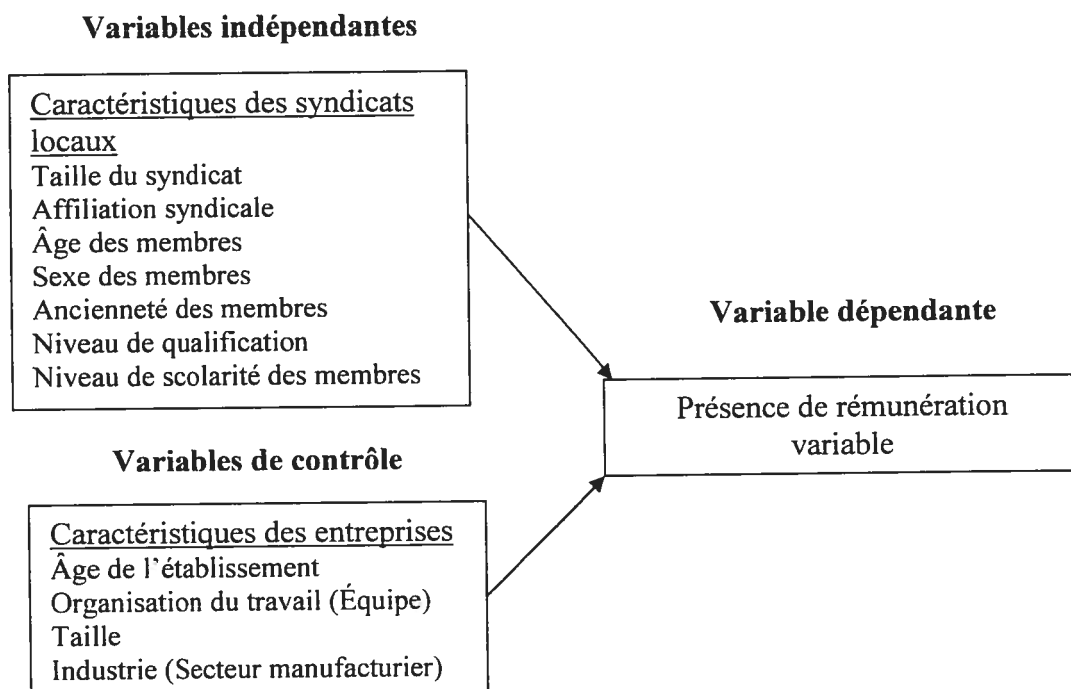
Ce chapitre présente notre modèle d'analyse qui sert à démontrer le lien entre les *caractéristiques des syndicats locaux* et la *présence de rémunération variable*. Ce modèle est inspiré de la littérature et des approches théoriques pertinentes (théorie institutionnelle, théorie de la contingence et théorie de l'agence). Puisque nous utilisons des données secondaires, notre modèle s'inspire également du questionnaire de recherche qui a permis de colliger ces données. Nous présentons dans ce chapitre notre cadre opératoire ainsi que nos hypothèses et nos propositions qui découlent directement de notre modèle d'analyse. Chacun des concepts est présenté de manière à identifier les indicateurs servant à mesurer empiriquement ce lien. Afin de répondre à notre question de recherche et de démontrer comment certaines caractéristiques des syndicats locaux (variables indépendantes) influencent la présence de rémunération variable (variable dépendante), nous proposons un modèle d'analyse comportant trois types de variables soit les variables indépendantes, la variable dépendante et les variables de contrôle.

3.1. Modèle d'analyse

Premièrement, notre modèle d'analyse (Figure III) permet d'illustrer le lien postulé entre les *caractéristiques des syndicats locaux* et la *présence de rémunération variable*. Les variables indépendantes sont tirées de la littérature empirique consultée (*taille du syndicat, affiliation syndicale*) et de la théorie rapportée (*taille du syndicat, âge des membres, leur sexe, leur ancienneté, leur niveau de qualification, leur niveau de scolarité*). En résumé, le concept *taille du syndicat* est inspiré des études de RHDCC (2001) et de Miceli et Heneman (2000) ainsi que de la théorie de la contingence. En ce qui a trait au concept *affiliation syndicale*, il s'inspire des travaux de Hynes (2002), de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) ainsi que de la théorie institutionnelle. Quant aux concepts *âge des membres, sexe des membres, ancienneté des membres, niveau de qualification des membres* et *niveau de scolarité des membres*, ils sont tous inspirés de la théorie institutionnelle et de la théorie de la contingence. Nous croyons que l'influence de ces caractéristiques, qu'elle soit le résultat de pressions institutionnelles ou de leur nature contingente, est susceptible d'expliquer la présence de rémunération variable. Notre modèle d'analyse montre schématiquement que certaines caractéristiques des syndicats

locaux et de leurs membres influencent la présence de rémunération variable toute chose étant égale par ailleurs. À ce sujet, des variables de contrôle identifiées à partir de la littérature et associées à la présence de rémunération variable sont utilisées dans le modèle. Nous avons identifié comme variables de contrôle l'*âge de l'établissement* (Miceli et Heneman, 2000, Théorie institutionnelle), l'*organisation du travail* (en équipe) (Hynes ,2002; Chênevert et Tremblay, 2002, Théorie de la contingence), la *taille de l'entreprise* (RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000, Théorie de la contingence) et son *industrie* (RHDCC, 2001; ISQ, 2000; Miceli et Heneman, 2000; IRIR, 1996). Ainsi, nous pourrons, à l'aide de techniques statistiques, isoler leur influence et mesurer l'impact de nos variables indépendantes. Notre modèle d'analyse postule un lien direct entre les *caractéristiques des syndicats locaux* et la *présence de rémunération variable*.

Figure III
Modèle d'analyse des déterminants de la présence de rémunération variable dans les syndicats locaux



3.2. Cadre opératoire

Nous présentons ici la manière dont nous avons opérationnalisé les différents concepts théoriques de notre modèle d'analyse. Cet exercice permet non seulement de faciliter l'observation des relations entre les variables indépendantes, la variable dépendante et les variables de contrôle, mais il permet également de présenter la manière dont nous comptons les observer concrètement. Afin d'étudier ces relations, nous présentons dans cette partie les concepts, les dimensions, les composantes et les indicateurs qui composent chacune des variables. Bien que certains concepts n'aient ni dimensions ni composantes, tous sont représentés minimalement sous forme d'indicateurs.

3.2.1. Variables indépendantes

Les variables indépendantes soit *les caractéristiques des syndicats locaux* (Tableau IV) incluent des concepts concernant la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, l'*âge des membres*, leur *sexe*, leur *ancienneté*, leur *niveau de qualification* et leur *niveau de scolarité*. Les variables indépendantes sont tirées de la littérature et les indicateurs qui servent à mesurer nos variables sont tirés du questionnaire de recherche qui a permis l'élaboration de la base de données que nous utilisons pour cette étude.

Tableau IV
Variables indépendantes
Caractéristiques des syndicats locaux

Concepts	Indicateurs
1. Taille du syndicat	Combien de membres compte votre syndicat?
2. Affiliation syndicale	À quelle fédération votre syndicat est-il affilié ?
3. Âge des membres	Quelle est la moyenne d'âge de vos membres (en années) ?
4. Sexe des membres	Quel est le pourcentage de femmes?
5. Ancienneté des membres	Quelle est l'ancienneté moyenne de vos membres ?
6. Niveau de scolarité des membres	Quel est le pourcentage de membres ayant complété des études post-secondaires ?
7. Niveau de qualification	Quel est le niveau de qualification requis par vos membres pour occuper leur emploi?

Le concept *taille* du syndicat est inspiré des travaux de RHDCC (2001) et de Miceli et Heneman (2000) et correspond au nombre de membres que compte le syndicat local (incluant ceux mis à pied). Le concept *affiliation syndicale* est tiré des travaux de Hynes (2002), de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) ainsi que de la théorie institutionnelle, il a trait à l'affiliation des syndicats parmi la Fédération du commerce, la Fédération nationale des communications, la Fédération de la métallurgie et la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt.

Le concept *âge* des membres correspond à la moyenne d'âge des membres du syndicat tandis que le concept *sexe* est mesuré à partir du pourcentage de femmes présentes dans les syndicats locaux afin d'identifier ceux à majorité féminine. Le concept *ancienneté* correspond à l'évaluation de l'ancienneté moyenne (en années) des membres du syndicat et le pourcentage de membres qui ont complété des études post-secondaires sert à mesurer le concept *niveau de scolarité*.

Le concept *niveau de qualification* est relatif au niveau de qualifications requis par les membres du syndicat local pour occuper leur emploi. Bien que nous n'ayons pas trouvé d'études portant sur ces cinq concepts, nous sommes d'avis qu'ils sont susceptibles d'influencer la présence de rémunération variable.

3.2.2. Variable dépendante

La variable dépendante de notre modèle est la présence de rémunération variable (Tableau V). Cette variable est traitée de façon dichotomique, c'est-à-dire qu'il y a présence ou absence d'un programme de rémunération variable pour chacun des régimes collectifs et individuels identifiés. La typologie des différents programmes de rémunération variable est tirée de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996). Comme nous l'avons mentionné, la présence de rémunération variable est mesurée de façon dichotomique soit présence ou absence.

Tableau V
Variable dépendante
Présence de rémunération variable

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Programme de rémunération variable	Les programmes individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Bonis au mérite - À la pièce - À la commission - Autres régimes individuels 	Présence ou Absence (De l'un de ces régimes)
	Les programmes collectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des bénéfices - Partage des gains de productivité - Bonis d'équipe - Autres régimes collectifs 	

3.2.3. Variables de contrôle

À l'instar des variables indépendantes, les variables de contrôle sont tirées de la littérature et leurs indicateurs du questionnaire de recherche. Elles incluent l'âge de l'établissement, l'organisation du travail (équipe), la taille de l'entreprise et son industrie (Tableau VI).

Tableau VI
Variables de contrôle
Caractéristiques de l'organisation

Concepts	Indicateurs
1. Âge de l'établissement	En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement
2. Organisation du travail (équipe)	Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes ? Y a-t-il du travail d'équipe ?
3. Taille de l'entreprise	Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise?
4. Industrie	Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous?

Le concept *âge de l'établissement* est tiré des travaux de Miceli et Heneman (2000) et de la théorie institutionnelle. Le concept *organisation du travail* réfère à la présence de travail d'équipe et est inspiré des travaux de Hynes (2002), Chênevert et Tremblay (2002) et de la théorie de la contingence. Le concept *taille de l'entreprise* est inspiré des travaux de RHDCC (2001) et de Miceli et Heneman (2000) tandis que le concept *industrie* réfère au secteur d'activités dans lequel oeuvre l'entreprise et est inspiré des travaux de Hynes (2002), de RHDCC (2001), de l'ISQ (2000), de Miceli et Heneman (2000) et de l'IRIR (1996) qui indiquent tous l'existence d'un lien entre le secteur d'activités et la présence de rémunération variable.

3.3. Hypothèses et propositions

Notre modèle d'analyse est conçu pour répondre à la question : *Quelles sont les caractéristiques des syndicats locaux du secteur privé au Québec qui ont de la rémunération variable ?* Afin répondre à notre question de recherche nous avons élaboré deux hypothèses directement tirées de notre revue de la littérature et cinq propositions (Tableau VII) correspondant à autant de caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres. Premièrement, clarifions les termes *hypothèse* et *proposition*. Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon le cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes tandis qu'une proposition est un énoncé susceptible d'être vrai ou faux. La principale distinction entre une hypothèse et une proposition est que la première est une supposition ayant fait l'objet d'une vérification empirique par plusieurs chercheurs qui sont arrivés à des résultats semblables tandis que la seconde réfère à un énoncé pas ou peu vérifié empiriquement ou n'ayant pas d'appui théorique (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Tableau VII
Hypothèses et propositions

H1 : Il existe une relation positive entre le nombre de membres d'un syndicat local et la présence de rémunération variable.
H2 : L'affiliation syndicale est associée à la présence de rémunération variable.
P1 : La moyenne d'âge des membres d'un syndicat local est associée à la présence de rémunération variable.
P2 : Les syndicats locaux à majorité féminine influencent la présence de rémunération variable.
P3 : L'ancienneté moyenne des membres d'un syndicat local est associée à la présence de rémunération variable.
P4 : Le niveau de qualification requis par les membres d'un syndicat local est associé à la présence de rémunération variable.
P5 : Le pourcentage des membres d'un syndicat local ayant complété des études post-secondaires est associé à la présence de rémunération variable.

Le rationnel derrière nos cinq propositions découle de notre cadre théorique (théorie institutionnelle, théorie de la contingence et théorie de l'agence). La théorie institutionnelle stipule que les organisations qui possèdent les mêmes caractéristiques (âge, secteur d'activités, région) se copient entre elles en matière de pratiques de gestion de ressources humaines. Dans cette perspective, nous croyons que l'influence des caractéristiques des syndicats locaux peut être assimilable à celle des caractéristiques des organisations. C'est-à-dire que les syndicats locaux qui possèdent les mêmes caractéristiques agissent par mimétisme à l'instar des organisations. Dans les faits, l'utilisation de rémunération variable est adéquate en fonction d'éléments contextuels (Meceli et Heneman, 2000), nous croyons que des syndicats locaux qui possèdent des caractéristiques analogues et dont les membres possèdent un profil socio-démographique comparable adoptent une position semblable quant à la présence de rémunération variable à l'instar des organisations qui possèdent les mêmes caractéristiques (secteur d'activités, marché du travail, région, etc.). Par ailleurs, nous croyons que certaines caractéristiques des syndicats locaux constituent des facteurs de contingence favorisant la présence de rémunération variable. Plus précisément, nous sommes d'avis qu'il existe un lien entre *l'âge des membres*, leur *sexe*, leur *ancienneté*, leur *niveau de qualification* et leur *niveau de scolarité* et la *présence de rémunération variable*.

H1 : Il existe une relation quadratique entre le nombre de membres d'un syndicat local et la présence de rémunération variable.

En ce qui a trait à notre hypothèse quant à la relation positive entre la taille des syndicats locaux et la présence de rémunération variable, elle est inspirée des résultats de RHDCC (2001) qui démontrent un lien la taille de l'entreprise et la présence de rémunération variable. Nous croyons que la probabilité qu'il y ait de la rémunération variable augmente avec la taille des syndicats. Par ailleurs, selon Miceli et Heneman (2000) la relation entre la taille de l'organisation et la présence de rémunération variable serait positive tandis que le degré de représentation syndicale serait également positivement lié à l'importance de la rémunération variable. D'après ces auteurs la taille du syndicat serait positivement reliée au fait d'avoir de la rémunération variable. Il faut noter que la théorie de la contingence identifie la *taille de l'organisation* comme un facteur de contingence influençant ses structures, cependant elle ne nous donne pas d'indication précise quant à son impact sur la présence de rémunération variable.

H2 : L'affiliation syndicale est associée à la présence de rémunération variable.

En ce qui concerne notre hypothèse relative à l'influence de l'affiliation syndicale sur la présence de rémunération variable, elle est tirée des travaux de Hynes (2002), de l'ISQ (2000), de l'IRIR (1996) et de la théorie institutionnelle qui affirment que les syndicats locaux appartenant à une même fédération ont tendance à s'imiter dans leurs pratiques de gestion de ressources humaines, notamment en matière de rémunération.

P1 : La moyenne d'âge des membres d'un syndicat local est associée à la présence de rémunération variable.

Nous croyons que l'âge des membres influence le fait d'avoir de la rémunération variable dans la mesure où le besoin de reconnaissance pécuniaire des jeunes travailleurs est plus grand que celui des plus âgés. Ce type de rémunération répondrait mieux à leur réalité et leur conception d'une rémunération juste par rapport à l'effort qu'ils déploient. Contrairement au concept de l'ancienneté, qui les désavantage d'emblée, l'impact de

l'âge a trait davantage à leurs valeurs et de leur situation. Nous croyons qu'un syndicat local dont la moyenne d'âge de ses membres est basse est plus susceptible d'avoir de la rémunération variable.

P2 : Les syndicats locaux à majorité féminine influencent la présence de rémunération variable.

La littérature indique que les syndicats composés en majorité de femmes bénéficient en général d'un rapport de force moindre que ceux constitués en majorité d'hommes (Freeman et Medoff, 1984). Puisque les syndicats se sont traditionnellement opposés à la rémunération variable et que les syndicats composés en majorité d'hommes bénéficient d'un rapport de force plus favorable par rapport à ceux composés à majorité de femmes, nous croyons qu'un syndicat composé d'une majorité de femmes (50 % + 1) est davantage susceptible d'avoir de la rémunération variable.

P3 : L'ancienneté moyenne des membres d'un syndicat local est associée à la présence de rémunération variable.

Nous suggérons que l'ancienneté influence le fait d'avoir de la rémunération variable, car les salariés qui possèdent beaucoup d'ancienneté seront davantage susceptibles d'adhérer aux principes de la communauté d'intérêts (égalité et uniformité salariale en fonction de l'ancienneté) et seraient ultimement moins favorables à la rémunération variable. Bref, plus la moyenne d'ancienneté des membres d'un syndicat local est élevée moins grande est la probabilité d'avoir de la rémunération variable.

P4 : Le niveau de qualification requis par les membres d'un syndicat local est associé à la présence de rémunération variable.

Nous sommes d'avis que le niveau de qualification requis par les membres d'un syndicat local influence le fait d'avoir de la rémunération variable. C'est-à-dire que plus le niveau de qualification des membres est élevé plus il risque d'y avoir de la rémunération variable. Nous croyons que plus le niveau de qualification des membres est élevé, plus les

membres désireront de la rémunération variable afin de reconnaître leur contribution à la performance organisationnelle, car ils sont davantage conscients de leur apport et de leur rôle, qui peut même parfois s'avérer critique pour l'entreprise.

P5 : Le pourcentage des membres d'un syndicat local ayant complété des études post-secondaires est associé à la présence de rémunération variable.

À l'instar du niveau de qualification, nous croyons que le niveau de scolarité des membres d'un syndicat local a un impact sur le fait d'avoir de la rémunération variable et ce dans le même sens. En effet, nous croyons que plus le pourcentage des membres d'un syndicat local ayant complété des études post-secondaires est élevé plus grande sont les chances qu'il y ait de la rémunération variable.

En conclusion, nos deux hypothèses et nos cinq propositions sont vérifiables empiriquement, car les concepts qui les composent sont définis et rattachés à des indicateurs observables concrètement. La vérification empirique de notre hypothèse et de nos propositions nous permettra de répondre à notre question de recherche et nous donnera une bonne indication quant à l'influence des caractéristiques des syndicats locaux sur la présence de rémunération variable.

Chapitre 4 :
Méthodologie de recherche

Ce chapitre présente notre méthodologie de recherche, soit la méthode de cueillette des données, les mesures utilisées et notre plan d'analyse statistique.

4.1. Cueillette des données

Avec la collaboration de notre directeur, le professeur Stéphane Renaud, nous utilisons une base de données tirée d'un questionnaire qui a permis de colliger les données nécessaires pour tester et vérifier empiriquement nos hypothèses et nos propositions. Il est à noter que notre étude s'inscrit dans une étude plus large menée par notre directeur portant sur la rémunération variable dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Notre population à l'étude est l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec. Pour ce faire, notre directeur a obtenu la collaboration de 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 secteurs. 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 notre directeur. À cette fin, la CSN lui a assuré un support logistique. Par la suite, deux rappels ont été effectués auprès des exécutifs locaux. Au total, 234 questionnaires utilisables lui ont été retournés. Le taux de réponse est de 26 %, ce qui est acceptable pour ce type d'enquête exploratoire. De plus, avant que le questionnaire soit acheminé à l'ensemble des syndicats locaux, il a fait l'objet d'un pré-test auprès de dix d'entre eux, ce qui a permis à notre directeur d'effectuer certains correctifs nécessaires. En fin, il faut mentionner que l'utilisation de cette base de données est pertinente pour notre projet de mémoire, car elle comprend les indicateurs que nous

avons énumérés dans la section portant sur l'opérationnalisation des variables. Ces indicateurs sont tirés du questionnaire reproduit à l'Annexe A.

4.2. Mesures

Les variables indépendantes soit les *caractéristiques des syndicats locaux* incluent des indications concernant, la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, l'*âge des membres du syndicat*, leur *sexe*, leur *ancienneté*, leur *niveau de qualification* et leur *niveau de scolarité*.

La variable *taille* du syndicat correspond au nombre de membres que compte le syndicat local (question 7 du questionnaire). La variable *affiliation syndicale* correspond à la fédération à laquelle le syndicat local est affilié (question 3 du questionnaire). Ainsi, nous avons une variable dichotomique indiquant l'affiliation à la Fédération du commerce (1), une variable dichotomique indiquant l'affiliation à la Fédération nationale des communications (1), une variable dichotomique indiquant l'affiliation à la Fédération de la métallurgie (1), et finalement une variable dichotomique indiquant l'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (1); autre (0).

La variable *âge* des membres correspond à la moyenne d'âge des membres du syndicat local (question 9 du questionnaire). La variable *sexe* est mesurée à partir du pourcentage de femmes présentes dans le syndicat local (question 7 du questionnaire). À partir de ce pourcentage, nous avons créé une variable dichotomique qui réfère aux syndicats locaux à majorité féminine (1) et aux syndicats à majorité masculine (0). Nous entendons par *syndicats locaux à majorité féminine* les syndicats locaux qui comptent parmi leurs membres 50% + 1 de femmes. Quant à la variable *ancienneté*, elle correspond à l'évaluation de l'ancienneté moyenne (en années) des membres du syndicat local (question 8 du questionnaire). La variable *niveau de qualification* est mesurée à partir d'un énoncé qui permet d'évaluer le niveau de qualification requis des membres pour occuper leur emploi. Une échelle de mesure ordinale qui comprend quatre ancres allant de 1 peu élevé à 4 très élevé (question 10 du questionnaire) sert ici d'indicateur. Enfin, le

pourcentage de membres qui ont complété des études post-secondaires sert à mesurer la variable *niveau de scolarité* (question 7 du questionnaire).

La variable dépendante de notre modèle est la *présence de rémunération variable*. Dans un premier temps, pour tester notre modèle, nous utilisons une mesure de présence générale de la rémunération variable, c'est-à-dire qu'il y a présence ou absence d'au moins un programme de rémunération variable pour chacun des régimes individuels ou collectifs identifiés. Cette mesure ne tient pas compte de la nature, individuelle ou collective, des régimes de rémunération variable. Dans un deuxième temps, nous effectuons des travaux empiriques supplémentaires en créant deux variables dérivées de notre variable dépendante qui n'apparaissent pas dans notre modèle initial. Il s'agit d'une première variable dérivée qui indique la présence ou l'absence de rémunération variable individuelle et d'une deuxième qui indique la présence ou l'absence de rémunération variable collective. Bref, ces trois variables dépendantes (*présence de rémunération variable*, *présence de rémunération variable individuelle* et *présence de rémunération variable collective*) sont codifiées de façon dichotomique, soit (1) présence et (0) absence. Les différents régimes de rémunération variable ont été regroupés de manière dichotomique selon leur nature, individuelle ou collective, à cause de l'insuffisance de variance dans l'enquête utilisée pour notre étude en ce qui concerne chacun des régimes. Il est à noter que la typologie des différents régimes de rémunération variable est tirée de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) (questions 41 et 42 du questionnaire).

Les variables de contrôle sont constituées de l'*âge de l'établissement*, de l'*organisation du travail*, de la *taille de l'entreprise* et de l'*industrie* dans laquelle œuvre l'organisation. La variable *âge de l'établissement* est dérivée de la date de début d'opération de l'établissement (question 14 du questionnaire). La variable *organisation du travail* (équipe) est relative à la présence d'équipes de travail semi-autonomes ou autonomes (question 29 du questionnaire) ou à la présence de travail d'équipe (question 36 du questionnaire). Cette variable de contrôle est mesurée de façon dichotomique soit 1 pour présence de travail d'équipe (oui à au moins une des deux questions) et 0 pour absence de travail d'équipe (non aux deux questions). La variable *taille de l'entreprise* (question 19

du questionnaire) est mesurée à partir du nombre total d'employés dans l'entreprise* tandis que pour opérationnaliser la variable de contrôle *industrie* (secteur manufacturier), nous utilisons une variable dichotomique qui nous permet d'indiquer si l'entreprise où œuvre le répondant fait partie du secteur manufacturier (1) ou d'un autre secteur (0) (question 5 du questionnaire).

4.3. Analyses statistiques

Les analyses statistiques nous permettent de faire état des caractéristiques des répondants de notre échantillon et de vérifier empiriquement nos hypothèses et nos propositions. À cette fin, plusieurs analyses statistiques sont effectuées. Ces analyses nous permettent d'abord de dresser le portrait (statistiques descriptives) des syndicats locaux ainsi que d'identifier les types de programme de rémunération variable présents et dans quelle proportion ils le sont. Nous avons également procédé à un traitement statistique des données pour vérifier notre hypothèse et nos propositions.

D'abord, par le biais des statistiques descriptives (mesures de tendance centrale et mesures de dispersion), nous avons effectué une analyse univariée qui nous sert à décrire notre échantillon. C'est-à-dire que nous présentons la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum pour chacune des variables et pour l'ensemble de notre échantillon afin de vérifier si notre échantillon est représentatif de la population.

Dans le cadre de l'analyse bivariée, nous avons produit une matrice de corrélation entre toutes les variables à l'étude que nous utiliserons afin, dans un premier temps, d'identifier les variables significativement liées avec la présence de rémunération variable, et dans un deuxième temps, de voir s'il existe des problèmes de multicollinéarité entre certaines variables explicatives présentes dans notre modèle. Bref, ce type d'analyse nous permet de mettre en relation de manière isolée chacune des variables indépendantes avec la variable dépendante tout en nous permettant de vérifier si certaines de nos variables pourraient amener des problèmes de multicollinéarité.

* Afin de contrôler les extrêmes, nous avons limité la distribution du nombre total d'employés dans les entreprises comptant 1000 employés ou plus en les recodifiant à 1000 employés.

Quant aux analyses multivariées, nous les employons pour connaître la valeur prédictive de nos hypothèses et de nos propositions et pour tester empiriquement notre modèle. Ici, nous ne pouvons pas employer la méthode de régression multiple basée sur les moindres carrés, car nos variables dépendantes ne sont pas des variables continues et ne sont pas distribuées normalement, elles sont plutôt de nature dichotomique. La régression multiple des moindres carrés appliquée sur une telle échelle de mesure ne donne pas de résultats biaisés, mais les coefficients de régression produits sont des estimateurs inefficaces. Comme notre variable dépendante n'est pas linéaire, nous devons recourir à une régression logistique. Ce type de régression est basé sur le calcul des probabilités qu'un évènement se produise ou augure, comme la présence ou l'absence de rémunération variable dans le cas de cette étude (Baillargeon, 2001).

En résumé, les analyses statistiques nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et nos propositions et de répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous sommes capables de déterminer l'influence des caractéristiques des syndicats locaux sur la présence de rémunération variable en général sans tenir compte de sa nature individuelle ou collective dans un premier temps, l'influence de ces caractéristiques sur la présence de rémunération variable individuelle dans un deuxième temps et, dans un troisième temps, l'influence de ces caractéristiques sur la présence de rémunération variable collective. Ainsi, pour cerner l'influence des caractéristiques des syndicats locaux sur la variable dépendante et ses deux subdivisions en fonction de sa nature, nous devons isoler leur effet en s'assurant de contrôler chacune des autres variables susceptibles d'influencer la variable dépendante à l'étude. De cette manière, nous sommes en mesure de nous assurer que la relation observée sur cette dernière est uniquement tributaire des caractéristiques des syndicats locaux identifiées.

Chapitre 5 :
Résultats et discussion

Ce chapitre présente nos résultats et la discussion qui en découle relativement à nos hypothèses et à nos propositions ainsi qu'à la littérature portant sur le sujet. D'abord, nous présentons l'analyse univariée, soit l'analyse descriptive de toutes les variables à l'étude. Ensuite, nous présentons l'analyse bivariée en fonction de notre matrice de corrélation : premièrement entre chacune des caractéristiques des syndicats locaux identifiées dans notre modèle d'analyse et la présence de rémunération variable en général (individuelle et collective), deuxièmement entre chacune des caractéristiques des syndicats locaux et la présence de rémunération variable individuelle uniquement et troisièmement entre chacune des caractéristiques des syndicats locaux et la présence de rémunération variable collective uniquement. Enfin, nous présentons les analyses multivariées et nous discutons des résultats des régressions logistiques sur la présence de rémunération variable.

5.1. Analyses descriptives

Dans cette section nous présentons l'analyse descriptive des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle, le Tableau VIII présente les moyennes, les écarts-types, les minima, et les maxima de pour l'ensemble des variables à l'étude.

5.1.1. Variables dépendantes

Les variables dépendantes sont *la présence de rémunération variable* et ses deux subdivisions en fonction de sa nature soit *la présence de rémunération variable individuelle* et *la présence de rémunération variable collective*.

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération variable de manière générale, 37 % des syndicats locaux rapportent avoir une forme de rémunération variable s'adressant à leurs membres. Un peu plus du tiers des syndicats locaux du secteur privé au Québec ont de la rémunération variable. Bien que ce résultat soit inférieur à celui de l'ISQ (2000), qui indique que 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont une forme de rémunération variable, nous croyons qu'il est plus représentatif de la réalité du milieu syndiqué. En effet, contrairement à notre étude, l'enquête de l'ISQ (2000) ne permet pas d'identifier si les régimes de rémunération variable s'adressent aux salariés syndiqués ou

aux salariés non-syndiqués des entreprises sondées. Nos résultats sont donc plus précis que ceux de l'ISQ (2000) dans la mesure où ils permettent de cibler les travailleurs syndiqués exclusivement. En outre, ce résultat est conforme avec la littérature qui indique qu'on assiste depuis les dernières années à la démocratisation et à la multiplication des différents programmes de rémunération variable dans les milieux syndiqués (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR, 1996). Deuxièmement, en ce qui concerne la présence de la rémunération variable individuelle uniquement, 14 % des syndicats locaux à l'étude ont au moins un régime de rémunération variable individuelle. Troisièmement, en ce qui concerne la présence de la rémunération variable collective uniquement, 29 % des syndicats locaux ont rapporté avoir au moins un régime de rémunération variable collective.

Certains syndicats locaux ont rapporté avoir à la fois de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective. Effectivement, cela se constate en faisant la somme de la moyenne des syndicats locaux qui ont de la rémunération variable individuelle (14 %) et de la moyenne des syndicats locaux qui ont de la rémunération variable collective (29%), donc 43 %, et en la comparant à la moyenne des syndicats locaux qui ont de la rémunération variable en général (37 %). Cette différence serait attribuable aux syndicats locaux qui ont rapporté avoir à la fois de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective.

Nos résultats démontrent qu'il y a de la rémunération variable s'adressant aux syndiqués et qu'il s'agit surtout de rémunération variable collective. Nos résultats sont conformes avec ceux de Hynes (2002) et Rioux (1992) ainsi qu'avec notre constat relatif à la présence plus marquée des régimes de rémunération variable collective en milieu syndiqué en cohérence avec le principe de la communauté d'intérêts.

5.1.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes à l'étude sont *la taille du syndicat, l'affiliation syndicale, l'âge des membres, le sexe des membres, l'ancienneté des membres, le niveau de qualification des membres et le niveau de scolarité des membres.*

En moyenne, les syndicats locaux à l'étude comptent 105 membres (incluant ceux mis à pied). Cette moyenne et l'écart-type élevé se comprennent en considérant que le plus grand syndicat compte 1500 membres.

En ce qui concerne l'affiliation syndicale, 8 % des syndicats locaux de notre échantillon sont affiliés à la Fédération du commerce, 43 % à la Fédération nationale des communications, 26 % à la Fédération de la métallurgie et 23 % à la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt.

La moyenne d'âge des membres des syndicats locaux à l'étude est de 39 ans tandis que celle de la variable sexe indique qu'environ 37 % des syndicats locaux sont à majorité féminine. Ce résultat illustre qu'en général les femmes sont moins syndiquées que les hommes (Freeman et Medoff, 1984). Toutefois, la composition féminine des membres des syndicats locaux varie d'un syndicat local à l'autre en fonction du secteur d'activités et nous pouvons affirmer que cette moyenne aurait été plus élevée si les syndicats locaux de la Fédération de la santé et des services sociaux avaient été inclus dans notre enquête.

L'ancienneté moyenne des membres composant les syndicats locaux à l'étude est de 14 ans. Ce résultat est légèrement supérieur à la moyenne générale d'ancienneté des travailleurs, tous secteurs confondus. Cependant, les travailleurs syndiqués cumulent davantage d'ancienneté que les travailleurs non syndiqués (Freeman et Medoff, 1984).

La moyenne quant au niveau de qualification requis par les membres pour occuper leur emploi est de 2,02, c'est-à-dire que la majorité des membres des syndicats locaux à l'étude possèdent un niveau de qualification *assez élevé* pour occuper leur emploi. En ce qui concerne le niveau de scolarité des membres, environ 43 % des membres des syndicats locaux à l'étude possèdent un niveau de scolarité post-secondaire. Il faut noter ici que les fédérations auxquelles appartiennent les syndicats locaux à l'étude sont les

quatre fédérations du secteur privé affiliées à la CSN, 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). Ainsi, les membres de la Fédération des communications sont règle générale des professionnels qui possèdent un niveau de scolarité élevé. Cependant, une lecture inversée de ce résultat nous permet de conclure qu'environ 57 % des membres des syndicats locaux à l'étude possèdent un niveau de scolarité inférieur au niveau post-secondaire. Ce résultat est représentatif du niveau de scolarité des travailleurs syndiqués du secteur privé au Québec et dans une plus large mesure du niveau de scolarité des travailleurs syndiqués qui sont moins scolarisés en général (Freeman et Medoff, 1984).

5.1.3. Variables de contrôle

Le Tableau VIII présente l'analyse descriptive des variables de contrôle soit *l'âge de l'entreprise*, *l'organisation du travail* (équipe), *la taille de l'entreprise* et *l'industrie* (secteur manufacturier).

La moyenne d'âge des entreprises à l'étude est d'environ 42 années tandis que 88 % d'entre elles ont une forme d'organisation du travail en équipe. En outre, les entreprises comptent en moyenne 419 salariés. En ce qui concerne l'industrie, 56 % des entreprises à l'étude oeuvrent dans le secteur manufacturier, ce qui confirme que le secteur manufacturier demeure toujours un château fort de la syndicalisation (Freeman et Medoff, 1984).

5.1.4. Conclusion

Les résultats de nos analyses descriptives ressemblent en général aux résultats précédemment recensés dans la littérature. Il y a de la rémunération variable dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Il s'agit davantage de rémunération variable collective que de rémunération variable individuelle. De plus, nos résultats sont plus fiables et reflètent davantage la réalité que les résultats de l'ISQ (2000) portant sur le sujet. Notre échantillon est représentatif de notre population ce qui donne de la crédibilité à nos autres résultats. Enfin, la validité de nos données nous permet de généraliser nos

résultats à l'ensemble de notre population soit les syndicats du secteur privé au Québec. Nous allons maintenant traiter des résultats de nos analyses bivariées.

Tableau VIII

Analyse descriptive : Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables

	Moyenne	Écarts-types	Minima	Maxima	N
Variables dépendantes					
Présence de rémunération variable	0.37	0.484	0	1	233
Présence de rémunération variable individuelle	0.14	0.345	0	1	233
Présence de rémunération variable collective	0.29	0.455	0	1	234
Variables indépendantes					
Taille du syndicat	105.25	152.534	4	1500	228
Fédération du commerce	0.43	0.496	0	1	233
Fédération nationale des communications	0.08	0.268	0	1	233
Fédération de la métallurgie	0.26	0.441	0	1	233
Fédération des travailleurs du papier et de la forêt	0.23	0.423	0	1	233
Âge des membres	39.09	5.868	20	55	224
Sexe des membres	0.37	0.484	0	1	229
Ancienneté des membres	14.07	6.280	2	32	225
Niveau de qualification des membres	2.02	0.827	1	4	223
Niveau de scolarité des membres	42.77	31.981	0	100	203
Variables de contrôle					
Âge de l'entreprise	41.62	29.623	1	143	207
Organisation du travail (équipe)	0.88	0.322	0	1	231
Taille de l'entreprise	419.19	427.056	5	1000	168
Industrie (Secteur manufacturier)	0.56	0.497	0	1	234
N (listwise)					125

5.2. Analyses bivariées

Dans cette partie nous allons procéder aux analyses bivariées par le biais de la matrice de corrélation présentée au Tableau IX. Cette matrice nous permet de mettre en relation

l'ensemble des variables à l'étude. Concrètement, cette partie nous permettra de confirmer ou d'infirmer provisoirement nos hypothèses et nos propositions ainsi que de spécifier notre modèle en choisissant les variables qui seront incluses dans les analyses multivariées. En résumé, nous avons effectué une analyse de corrélation de Pearson afin de mesurer le degré d'association linéaire entre les variables indépendantes, les variables de contrôle et les variables dépendantes. Notre variable dépendante est mesurée de façon dichotomique. L'analyse de corrélation appliquée sur une variable dichotomique fournit toujours des corrélations plus faibles que si cette même variable était mesurée de façon continue. Nos analyses statistiques nous permettent également de vérifier une première fois nos hypothèses et nos propositions et de déceler les problèmes de multicollinéarité. Dans le cadre de ce mémoire toutes nos analyses statistiques reposent sur un test à une extrémité, car nos hypothèses stipulent le sens théorique des relations attendues entre nos variables.

5.2.1. Variables indépendantes et variables dépendantes

En s'attardant plus particulièrement sur les résultats les plus significatifs, nous présentons ici, pour chacune des variables indépendantes, le niveau de corrélation qui l'associe à chacune des variables dépendantes. Les résultats des analyses bivariées nous servent également à vérifier de manière provisoire la validité de l'hypothèse ou de la proposition à laquelle ils se rattachent.

D'abord, en ce qui concerne la variable *taille du syndicat* et son lien avec la présence de rémunération variable en général, la corrélation ($p < 0,05$) montre l'existence d'une association linéaire positive. Plus les syndicats locaux comptent de membres plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général est élevée.

Cependant, l'association entre la taille du syndicat local et la présence de rémunération variable individuelle est négative ($p < 0,1$) tandis que l'association entre la taille du syndicat local et la présence de rémunération variable collective est positive ($p < 0,01$). La taille du syndicat influence la présence de rémunération variable de manière paradoxale dans la mesure où plus les syndicats locaux comptent de membres plus la probabilité de ne pas

avoir de rémunération variable individuelle est élevée tandis que plus ils comptent de membres plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective est élevée.

Ces résultats vont dans le sens de notre première hypothèse qui postule une relation positive entre le nombre de membres d'un syndicat local et la présence de rémunération variable. Ils sont également conformes avec la littérature qui indique une influence positive de la taille du syndicat sur la présence de rémunération variable en général (RHDC, 2001; Miceli et Heneman, 2000).

Concernant la variable *affiliation syndicale*, nous pouvons observer au Tableau IX que la présence de rémunération variable en général est négativement associée à l'affiliation à la Fédération du commerce ($p < 0,01$). L'affiliation à la Fédération du commerce diminue la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général. L'affiliation à la Fédération du commerce est également négativement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,01$), c'est-à-dire qu'elle diminue la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective. Quant aux résultats relatifs à la présence de rémunération variable individuelle et l'affiliation à la Fédération du commerce, ils s'avèrent non significatifs ($p > 0,1$).

Les résultats concernant la présence de rémunération variable en général et l'affiliation à la Fédération nationale des communications et à la Fédération de la métallurgie ne sont pas significatifs ($p > 0,1$). En fait, aucune des trois variables indépendantes à l'étude n'est significativement associée avec la Fédération de la métallurgie ($p > 0,1$). Toutefois, en s'attardant à la nature individuelle et collective de la rémunération variable, nous pouvons observer que l'affiliation à la Fédération nationale des communications est positivement associée à la présence de rémunération variable individuelle ($p < 0,05$) tandis qu'elle est négativement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,05$), ce qui est susceptible d'expliquer les résultats non significatifs ($p > 0,1$) au niveau de la rémunération variable en général. En effet, l'affiliation à la Fédération nationale des communications augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle, mais diminue la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective.

L'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt est positivement associée à la présence de rémunération variable en général ($p < 0,01$). L'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général. L'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt est également positivement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,01$). L'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective. Quant aux résultats relatifs à la présence de rémunération variable individuelle et l'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt, ils s'avèrent non significatifs ($p > 0,1$).

En ce qui a trait à la variable *âge des membres*, elle est positivement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,1$), les autres résultats s'avérant non significatifs ($p > 0,1$). L'âge des membres n'influence pas la présence de rémunération variable en général et la présence de rémunération variable individuelle. Toutefois, plus la moyenne d'âge des membres d'un syndicat local est élevée plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective est élevée. Ces résultats confirment en partie notre première proposition qui affirme que la moyenne d'âge des membres d'un syndicat local est associée à la présence de rémunération variable.

La corrélation entre la variable *sexe des membres* et la présence de rémunération variable en général est négative ($p < 0,1$). Les syndicats à majorité féminine sont moins susceptibles d'avoir de la rémunération variable en général que les autres syndicats. Toutefois, le fait qu'un syndicat local soit à majorité féminine est associé positivement à la présence de rémunération variable individuelle ($p < 0,1$) tandis qu'il est négativement associé à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,01$). Cela signifie que le fait d'avoir une majorité de femmes dans un syndicat local augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle et diminue la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective. Ces résultats confirment en partie notre deuxième proposition qui consiste à affirmer que les syndicats à majorité féminine sont davantage susceptibles d'avoir de la rémunération variable en général.

En ce qui concerne la variable indépendante *ancienneté des membres* et la présence de rémunération variable en général, il existe une association linéaire positive ($p < 0,05$) entre ces deux variables. Plus le nombre d'années d'ancienneté des membres d'un syndicat local est élevé plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général est élevée. La relation entre la variable *ancienneté des membres* et la présence de rémunération variable individuelle est non significative ($p > 0,1$) tandis qu'il existe une association positive entre l'ancienneté des membres et la présence de rémunération variable collective ($p < 0,01$). À l'instar de la rémunération variable en général, plus le nombre d'années d'ancienneté des membres d'un syndicat local est élevé plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective est élevée. Ces résultats appuient notre troisième proposition qui postule que l'ancienneté des membres est associée positivement à la présence de rémunération variable en général.

La variable *niveau de qualification des membres* n'est pas significativement associée ($p > 0,1$) à la présence de rémunération variable en général qu'importe sa nature individuelle ou collective, ce qui infirme notre quatrième proposition quant à l'influence positive du niveau de qualification sur la présence de rémunération variable. En considération de cela, nous allons exclure cette variable de nos analyses multivariées.

Enfin, la variable *niveau de scolarité des membres* n'est pas associée significativement ($p > 0,1$) à la présence de rémunération variable en général et à la présence de rémunération variable collective. Toutefois, le niveau de scolarité des membres est associé positivement avec la présence de rémunération individuelle ($p < 0,05$). Plus les membres d'un syndicat local possèdent un niveau de scolarité élevé plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle est élevée. Ces résultats confirment en partie notre cinquième proposition quant à l'influence du niveau de scolarité des membres sur la présence de rémunération variable en général.

5.2.2. Variables de contrôle et variables dépendantes

Dans cette partie nous présentons pour chacune des variables de contrôle la corrélation qui les associe aux variables indépendantes.

La variable *âge de l'établissement* n'est pas significativement associée ($p > 0,1$) à la présence de rémunération variable, et ce peu importe sa nature, elle sera en conséquence exclue des analyses multivariées.

En ce qui concerne la variable *organisation du travail* (équipe) et la présence de rémunération variable, il n'existe aucune relation significative ($p > 0,1$) entre cette variable de contrôle et la présence de rémunération variable en général et de nature individuelle. Toutefois, il existe une relation positive ($p < 0,05$) entre l'organisation du travail en équipe et la présence de rémunération variable collective conformément à la littérature traitant du sujet (Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002). L'organisation du travail en équipe augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective.

La variable *taille de l'entreprise* quant à elle est positivement associée ($p < 0,1$) à la présence de rémunération variable en général. Plus la taille de l'entreprise est élevée plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable est élevée. La taille de l'entreprise ne s'avère toutefois pas significativement associée ($p > 0,1$) à la présence de rémunération variable individuelle. Il existe cependant une association positive ($p < 0,01$) entre la taille de l'entreprise et la présence de rémunération variable collective. Plus une entreprise compte de salariés plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective est élevée. Ces résultats sont cohérents avec ceux des études recensées précédemment (RHDCC, 2001; Miceli et Heneman, 2000).

Enfin, en ce qui concerne la variable de contrôle *industrie* (secteur manufacturier), il ressort que pour une entreprise le fait d'évoluer dans le secteur manufacturier est positivement associé à la présence de rémunération variable en général ($p < 0,05$) et à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,01$). Le fait d'évoluer dans le secteur manufacturier augmente la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général et de la rémunération variable collective. La variable *industrie* ne s'avère toutefois pas

significativement associée ($p > 0,1$) à la présence de rémunération variable individuelle. Ces résultats sont similaires à ceux des études mentionnées précédemment (RHDCC, 2001; ISQ, 2000; Miceli et Heneman, 2000; IRIR, 1996).

En observant les résultats présentés dans la matrice de corrélation pour l'ensemble des variables indépendantes, nous remarquons qu'en général, il ne semble pas y avoir de problème de multicollinéarité puisque la majorité des résultats sont inférieurs à 0,5. En fait, seulement deux problèmes partiels de corrélation sont présents dans nos analyses bivariées. La corrélation observée au Tableau IX entre les variables *âge des membres* et *ancienneté des membres* ($p < 0,01$) ainsi que celle entre les variables *taille du syndicat* et *taille de l'entreprise* ($p < 0,01$). D'abord, en ce qui concerne les variables indépendantes âge des membres et ancienneté des membres, nous choisissons de conserver la variable ancienneté des membres et d'éliminer la variable âge des membres² de nos analyses multivariées afin d'éviter ce problème de multicollinéarité. Le choix entre la variable âge des membres et la variable ancienneté des membres est logique si nous considérons que cette dernière est significativement associée à la fois à la rémunération variable en général ($p < 0,05$) et de nature collective ($p < 0,01$) tandis que la variable âge des membres n'est que faiblement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,1$). Ensuite, concernant la forte corrélation entre la variable indépendante taille du syndicat et la variable de contrôle taille de l'entreprise³, nous priorisons le choix de la variable indépendante au dépend de la variable de contrôle qui ne sera pas retenue pour les fins des analyses multivariées.

² Il est à noter que la variable âge des membres a été testée dans une régression logistique et qu'elle n'était pas significative.

³ Tout comme la variable âge des membres, la variable taille de l'entreprise a été testée dans une régression logistique et elle n'était pas significative.

Tableau IX

Matrice de corrélation des variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7
	Taille du syndicat	Fédération du commerce	Fédération nationale des communications	Fédération de la métallurgie	Fédération des travailleurs du papier et de la forêt	Âge des membres	Sexe des membres
2	-0.081						
3	-0.093*	-0.251***					
4	0.080	-0.516***	-0.172***				
5	0.071	-0.476***	-0.159***	-0.327***			
6	0.158***	-0.179***	-0.044	0.137**	0.098*	-0.146**	
7	-0.117**	0.461***	0.145**	-0.329***	-0.293***	0.624***	-0.194***
8	0.264***	-0.192***	-0.079	0.034	0.241***	0.105**	0.004
9	-0.131**	-0.063	0.113**	-0.063	0.065	-0.057	0.167***
10	0.031	-0.098*	0.242***	0.006	-0.047	0.304***	-0.099*
11	0.228***	-0.030	0.163***	-0.167***	0.106*	-0.039	-0.042
12	-0.035	-0.065	-0.045	0.032	0.071	0.224***	-0.149**
13	0.329***	-0.082	-0.043	-0.066	0.201***	0.128**	-0.435***
14	0.190***	-0.476***	-0.328***	0.407***	0.341***	0.035	-0.088*
15	0.120**	-0.193***	-0.022	0.028	0.211***	-0.047	0.106*
16	-0.094*	0.009	0.118**	-0.069	-0.013	0.089*	-0.176***
17	0.169***	-0.213***	-0.150**	0.069	0.274***	0.089*	0.176***
	8	9	10	11	12	13	14
	Ancienneté des membres	Niveau de qualification des membres	Niveau de scolarité des membres	Âge de l'établissement	Organisation du travail (Equipe)	Taille de l'entreprise	Industrie (Secteur Manufacturier)
9	0.113**						
10	-0.066	0.237***					
11	0.328***	0.056	0.053				
12	-0.027	0.096*	-0.024	-0.068			
13	0.332***	-0.022	-0.126*	0.162**	-0.076		
14	0.200***	-0.145**	-0.182***	-0.014	0.029	0.158**	
15	0.140**	0.044	0.088	0.056	0.074	0.121*	0.155**
16	-0.060	0.071	0.132**	0.051	0.024	-0.040	0.000
17	0.209***	0.022	0.045	0.046	0.114**	0.182***	0.188***
	15	16	17				
	Rémunération variable	Rémunération variable individuelle	Rémunération variable collective				
16	0.522***						
17	0.839***	0.128**					

*, **, *** respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité.

5.2.3. Conclusion

À la lumière des résultats de nos analyses bivariées, nous pouvons constater que plusieurs caractéristiques des syndicats locaux sont associées à la présence de rémunération variable en général. Nos résultats nous permettent également de souligner l'importance de la nature de la rémunération variable quant à l'influence de ces caractéristiques. Cependant, il ne s'agit ici que de résultats provisoires puisque ces variables n'ont pas été mises en relation les unes avec les autres. En conséquence, il nous est nécessaire d'effectuer des analyses multivariées afin d'obtenir des résultats qui confirmeront ou infirmeront nos hypothèses et propositions de manière plus définitive.

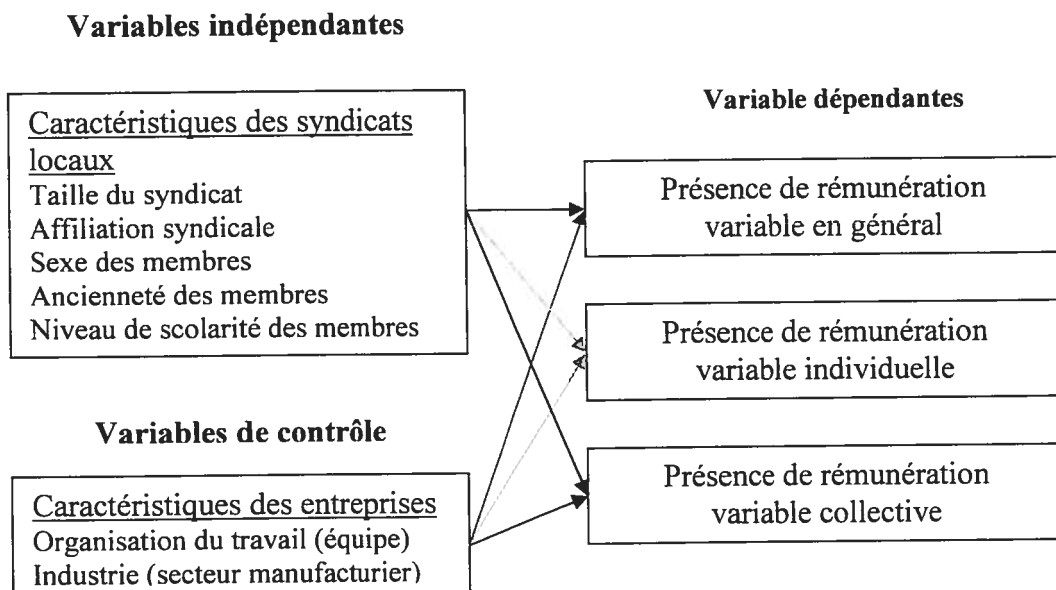
À ce sujet, l'analyse bivariée nous est utile afin de spécifier le modèle définitif et l'ensemble des variables significatives qui seront incluses dans ces analyses multivariées. En effet, ce n'est pas l'ensemble des variables présentées dans notre modèle initial qui seront incluses dans nos analyses multivariées, mais uniquement celles qui s'avèrent significativement reliées avec la variable dépendante ou ses deux subdivisions en fonction de sa nature individuelle ou collective, et celles qui ne font pas l'objet de problèmes de multicollinéarité.

En résumé, la variable indépendante *niveau de qualification des membres* et la variable de contrôle *âge de l'établissement*, n'étant pas significativement associées à la présence de rémunération variable qu'importe sa nature, ne sont pas retenues pour les analyses multivariées. La variable indépendante *âge des membres* et la variable de contrôle *taille de l'entreprise* sont mises de côté à cause de problèmes de multicollinéarité avec deux autres variables indépendantes priorisées par rapport à ces dernières (*ancienneté des membres* et *taille du syndicat*).

Le modèle qui est testé dans nos analyses multivariées est illustré à la Figure IV. Les variables indépendantes incluses dans nos analyses multivariées sont la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, le *sexe des membres*, l'*ancienneté des membres*, le *niveau de scolarité des membres* tandis que les variables de contrôle incluses sont l'*organisation du*

travail (équipe) et l'*industrie* (secteur manufacturier). L'ensemble de ces variables indépendantes et de contrôle sont testées en trois temps; premièrement en fonction de leur association avec la rémunération variable en général, deuxièmement en fonction de leur association avec la rémunération variable individuelle et troisièmement en fonction de leur association avec la rémunération variable collective. Il est à noter que l'abandon des variables indépendantes *âge des membres* et *niveau de qualification des membres* revient à reconnaître que nos propositions P1 et P4 sont infirmées dès ce stade.

Figure IV
Modèle conceptuel testé dans les analyses multivariées



5.3. Analyses multivariées

Dans cette partie, nous présentons les résultats des analyses multivariées en trois temps, c'est-à-dire que nous procédons dans un premier temps à une régression logistique entre les caractéristiques des syndicats locaux (et les variables de contrôle) retenues et la présence de rémunération variable en général. Dans un deuxième temps, nous procédons à une régression logistique entre les caractéristiques des syndicats locaux (et les variables

de contrôle) retenues et la présence de rémunération variable individuelle. Enfin, dans un troisième temps, nous procéderons à une régression logistique entre les caractéristiques des syndicats locaux (et les variables de contrôle) retenues et la présence de rémunération variable collective. L'ensemble des résultats relatifs à ces trois régressions logistiques est présenté au Tableau X qui expose les coefficients de régression standardisés. En fonction de leur ampleur, ces derniers permettent de classer les variables explicatives selon leur contribution relative.

5.3.1. Régressions logistiques sur la présence de rémunération variable

Les résultats de la régression logistique entre les variables explicatives identifiées dans notre modèle et la présence de rémunération variable en général, montrent que ce dernier explique 11 % de la variance observée. Ce résultat démontre que ce modèle, fortement significatif ($p < 0,01$), est adéquatement spécifié et qu'il s'adapte bien à la réalité de nos données empiriques. Nous pouvons affirmer que les caractéristiques des syndicats locaux et de ses membres, de l'organisation du travail et de l'industrie (secteur manufacturier) expliquent en partie la présence de rémunération variable en général.

À la lumière des résultats présentés au Tableau X, nous observons que notre modèle s'avère légèrement moins performant pour expliquer la variance observée statistiquement entre les variables explicatives et la présence de rémunération variable individuelle. En effet, notre modèle n'explique que 10 % de la présence de la rémunération variable individuelle. Ce résultat s'explique en partie si nous tenons compte que seulement 14 % des syndicats locaux à l'étude ont rapporté avoir de la rémunération variable individuelle. De plus, le principe de la communauté d'intérêts défendu par les syndicats fait en sorte que ces derniers s'opposent en général à ce type de rémunération basée sur la performance individuelle (Rioux, 1992).

L'apport majeur de notre modèle se trouve au niveau de l'explication de la présence de la rémunération variable collective. En effet, l'ensemble de nos variables, indépendantes et de contrôle, explique près de 21 % de la variance observée relativement à la présence de la rémunération variable collective. De plus, puisqu'il est largement reconnu dans la littérature que les formules collectives de rémunération variable sont priorisées par les

syndicats par rapport aux formules individuelles (Hynes, 2002; Heneman et al. 1997; Rioux, 1992), il est particulièrement intéressant que notre modèle s'avère plus pertinent pour expliquer la présence de la rémunération variable collective, d'autant plus que plusieurs des variables explicatives s'avèrent être significativement associées avec cette dernière.

Nous allons maintenant procéder par variables explicatives, un peu à la manière de nos analyses bivariées, afin d'exposer les associations observées par le biais de nos analyses multivariées présentées au Tableau X.

Tableau X
Régressions logistiques entre la rémunération variable et les caractéristiques des syndicats locaux

	Rémunération variable	Rémunération variable individuelle	Rémunération variable collective
Taille du syndicat	0.001	0.003*	0.002*
Fédération du commerce	-0.335	-0.879*	1.468*
Fédération nationale des communications		Catégorie omise	
Fédération de la métallurgie	0.057	-1.672**	2.171**
Fédération des travailleurs du papier et de la forêt	0.687	-1.184*	2.818***
Sexe des membres	0.175	0.527	-0.198
Ancienneté des membres	0.027	-0.013	0.042*
Niveau de scolarité des membres	0.007*	0.012**	0.007
Organisation du travail en équipe	0.529	0.337	0.879*
Secteur Manufacturier	0.337	1.141**	-0.112
Constante	-2.138***	-2.064**	-4.613***
Nagerkerke R ²	0.112***	0.100*	0.205***
N	233	233	234

*, **, *** respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité.

D'abord, nous n'avons pas trouvé d'association significative ($p > 0,1$) entre la variable *taille du syndicat* et la présence de rémunération variable en général. Toutefois, la variable *taille du syndicat* est positivement associée ($p < 0,1$) à la présence de rémunération variable individuelle. Elle est également positivement associée à la présence de rémunération variable collective ($p < 0,1$). Bizarrement, la taille du syndicat ne semble pas influencer la présence de rémunération variable en général, mais plus un

syndicat compte de membres plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle et/ou collective est élevée. Ce résultat démontre l'importance de considérer la nature de la rémunération variable. Il confirme également notre première hypothèse qui postule un lien direct et positif entre la taille du syndicat et la présence de rémunération variable. Notre étude, à l'instar de celles de RHDCC (2001), Miceli et Heneman (2000) et de la Théorie de la contingence, montre une association linéaire positive entre la taille du syndicat et la présence de rémunération variable.

En ce qui concerne la variable *affiliation syndicale*, aucune association significative ($p > 0,1$) n'est observée entre la variable affiliation syndicale et la présence de rémunération variable en général. Le fait d'être affilié à l'une ou l'autre de ces quatre fédérations n'influence pas le fait d'avoir de la rémunération variable en général.

Cependant, il ressort que l'affiliation à la Fédération du commerce diminue ($p < 0,1$) la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle, que l'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt diminue ($p < 0,1$) davantage cette probabilité et que l'affiliation à la Fédération de la métallurgie diminue de manière encore plus forte ($p < 0,05$) cette probabilité. En d'autres mots, il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération du commerce que dans ceux affiliés à la Fédération nationale des communications. Il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt que dans ceux affiliés à la Fédération du commerce. Il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération de la métallurgie que dans ceux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt.

Quant à la rémunération variable collective, l'affiliation à la Fédération du commerce augmente la probabilité d'en avoir ($p < 0,1$), l'affiliation à la Fédération de la métallurgie augmente davantage cette probabilité ($p < 0,05$) tandis que l'affiliation à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt augmente encore plus cette probabilité ($p < 0,01$). C'est-à-dire qu'il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective

dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération du commerce que dans ceux affiliés à la Fédération nationale des communications. Il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération de la métallurgie que dans ceux affiliés à la Fédération du commerce. Il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt que dans ceux affiliés à la Fédération de la métallurgie.

En résumé, à première vue la variable *affiliation syndicale* ne semble pas avoir d'influence sur la présence de la rémunération variable en général. Cependant, en considérant la nature de la rémunération variable, nos analyses démontrent que l'affiliation syndicale influence la présence de rémunération variable. Nos résultats sont consistants avec la littérature (Hynes, 2002; ISQ, 2000; IRIR, 1996) et la Théorie institutionnelle qui affirme l'influence de l'affiliation syndicale sur la présence de rémunération variable.

Ils soulignent encore une fois l'importance de la prise en compte de la nature de la rémunération variable dans son étude. Ces résultats confirment également notre deuxième hypothèse quant à l'influence de l'affiliation sur la présence de rémunération variable. En effet, nous pouvons observer des variations statistiquement significatives dans la présence de rémunération variable individuelle et collective entre les différentes fédérations auxquelles sont affiliés les syndicats locaux. Les syndicats affiliés à une même fédération semblent adopter des pratiques de rémunération comparables à l'instar de ce que prône la Théorie institutionnelle.

En ce qui a trait à la variable sexe, aucune association significative ($p > 0,1$) n'a été trouvée entre celle-ci et la présence de rémunération variable en général, individuelle et collective. Le fait d'être un syndicat à majorité féminine n'influence pas la probabilité d'avoir de la rémunération variable qu'importe sa nature. Ces résultats infirment notre deuxième proposition qui consiste à affirmer que les syndicats à majorité féminine sont davantage susceptibles d'avoir de la rémunération variable. Notre étude s'intéresse uniquement au milieu syndiqué qui défend depuis longtemps le principe d'égalité des

sexes (Rioux, 1992). D'un point de vue utopique, nous pouvons attribuer en partie ce résultat non significatif à une certaine *égalité des sexes* en matière de rémunération variable du moins. En fait, des facteurs beaucoup plus capitaux que le *sexe des membres* interviennent dans le fait d'avoir ou non de la rémunération variable.

Aucune association significative ($p > 0,1$) n'a été trouvée entre la variable *ancienneté des membres* et la présence de rémunération variable en général et la présence de rémunération variable individuelle. L'ancienneté des membres ne joue pas un rôle déterminant dans la présence de rémunération variable en général et la présence de rémunération variable individuelle. Toutefois, nous avons trouvé une association positive entre la variable *ancienneté des membres* et la présence de la rémunération variable collective ($p < 0,1$). Plus l'ancienneté des membres est élevée plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective est élevée. Ce résultat, tout en démontrant l'importance de la prise en compte de la nature de la rémunération variable, vient appuyer notre troisième proposition relative à l'association positive entre l'ancienneté des membres et la présence de rémunération variable. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les milieux fortement syndiqués, qui ont les moyens d'imposer la rémunération variable collective par leur rapport de force (Dalton, 1998 a; Heneman et al. 1997), sont composés en général de membres qui cumulent un plus grand nombre d'années d'ancienneté à cause des conditions de travail et de la sécurité d'emploi qu'ils leur offrent.

En ce qui a trait la variable *niveau de scolarité des membres*, elle est associée de manière positive ($p < 0,1$) avec la présence de rémunération variable en général. Cette variable est également associée positivement et de manière plus forte à la présence de rémunération variable individuelle ($p < 0,05$). Nous n'avons pas trouvé d'association significative ($p > 0,1$) entre cette variable et la présence de rémunération variable collective. Plus le niveau de scolarité des membres d'un syndicat local est élevé plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général est élevée, cette probabilité étant encore plus élevée en ce qui concerne la présence de rémunération variable individuelle. Par contre, le niveau de scolarité des membres n'influence pas la présence de rémunération variable collective. Ces résultats confirment notre troisième proposition qui postule l'existence

d'une association positive entre le niveau de scolarité des membres d'un syndicat et la présence de rémunération variable. Les membres plus scolarisés désireront de la rémunération variable afin de reconnaître leur contribution individuelle à la performance organisationnelle, car ils sont davantage conscients de leur apport et de leur rôle, qui peut même parfois s'avérer critique pour l'organisation. De plus, tout en tenant compte de l'ancienneté, il semble que certains syndicats tiennent compte d'autres facteurs dans l'atteinte de l'équité individuelle en matière de rémunération.

Maintenant, en ce qui concerne les variables de contrôle, aucune association significative n'a été trouvée ($p > 0,1$) entre la variable organisation du travail en équipe et la présence de rémunération variable en général et de nature individuelle. Toutefois, nous avons trouvé une association positive ($p < 0,1$) entre la variable de contrôle organisation du travail en équipe et la présence de la rémunération variable collective. Bien que l'organisation du travail en équipe n'influence pas la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général et de la rémunération variable individuelle, le fait d'organiser le travail en équipe fait augmenter la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective. Ce résultat montre encore une fois l'importance de considérer la nature de la rémunération variable. Il est également consistant avec la littérature (Hynes, 2002; Chênevert et Tremblay, 2002) et la théorie (Théorie de la contingence) traitant du sujet.

Quant à la variable secteur manufacturier, nous n'avons pas trouvé d'association significative ($p > 0,1$) entre cette dernière et la présence de rémunération variable en général et de nature collective. Toutefois, nous avons trouvé une association positive ($p < 0,05$) entre le secteur manufacturier et la présence de rémunération variable individuelle. Bien que le fait d'évoluer dans le secteur manufacturier n'influence pas la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général et de la rémunération variable collective, le fait d'évoluer dans le secteur manufacturier fait augmenter la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle. Ces résultats vont dans le même sens que ceux recensés dans la littérature (RHDCC, 2001; ISQ, 2000; Miceli et Heneman, 2000; IRIR, 1996).

5.3.2. Conclusion

Nos analyses multivariées nous ont permis d'associer simultanément nos variables explicatives avec la présence de rémunération variable en général, la présence de rémunération variable individuelle et la présence de rémunération variable collective. Elles nous ont également permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et nos propositions selon le cas. Nos résultats confirment la présence de la rémunération variable en milieu syndiqué et l'influence de caractéristiques des syndicats et de leurs membres sur celle-ci. Ils montrent également l'importance de considérer la nature de la rémunération variable dans son étude.

En résumé, la variable *niveau de scolarité des membres* est le seul prédicteur de la présence de rémunération variable en général, parmi les caractéristiques des syndicats locaux et de ses membres, si nous ne prenons pas en compte sa nature individuelle ou collective. En d'autres mots, aucune variable explicative présente dans notre modèle, à l'exception de la variable *niveau de scolarité des membres*, n'est significativement associée à la présence de rémunération variable en général ce qui infirme l'ensemble de nos hypothèses et de nos propositions à l'exception de la cinquième proposition. Cette dernière étant confirmée, c'est-à-dire que le niveau de scolarité des membres est associé positivement à la présence de rémunération variable en général. C'est pour cette raison, afin d'avoir des résultats plus fiables et plus représentatifs de la réalité, qu'il est capital de tenir compte de la nature individuelle ou collective de la rémunération variable afin d'identifier ces déterminants.

En effet, nos analyses montrent que la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, le *niveau de scolarité des membres* et l'*industrie* (secteur manufacturier) sont toutes des variables significativement associées, d'une manière positive ou négative, à la présence de rémunération variable individuelle. De plus, nos analyses montrent que la *taille du syndicat*, l'*affiliation syndicale*, l'*ancienneté des membres* et l'*organisation du travail* (équipe) sont toutes des variables associées à la présence de rémunération variable collective. Bref, nos hypothèses et nos propositions sont confirmées ou infirmées non

seulement en fonction de la présence de rémunération variable en général, mais également en fonction de sa nature individuelle ou collective.

En outre, nous sommes d'avis que nos résultats sont représentatifs et peuvent être inférés à la réalité du secteur privé syndiqué québécois. En effet, nos analyses descriptives ont démontré que notre échantillon est représentatif de la réalité syndicale québécoise. Cela est d'autant plus probant si nous considérons que la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la présence de rémunération variable sont en accord avec la littérature.

Le chapitre suivant présente une discussion plus poussée sur les implications de nos analyses et sur la confirmation (ou l'infirmer) de nos hypothèses et de nos propositions. D'abord, voici le Tableau XI qui présente un résumé du sens postulé, dans nos hypothèses et nos propositions, entre les variables explicatives et la présence de rémunération variable en général. Le tableau XI se veut également une présentation simplifiée des résultats des analyses multivariées qui illustre l'influence des caractéristiques des syndicats locaux sur la présence de rémunération variable en général, sur la présence de rémunération variable individuelle et sur la présence de rémunération variable collective.

Les symboles + et - indiquent le sens (positif ou négatif) de l'association observée entre les variables tandis que le nombre de symboles (+, ++, +++ ou -, --, ---) représente la force de cette relation et est directement rattaché aux niveaux de signification statistique utilisés dans le Tableaux IX et le Tableau X soit * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$ et *** = $p < 0,001$, donc plus il y a de symbole plus l'association est forte. La Tableau XI inclut également le pourcentage de variance attribuable à notre modèle, ce pourcentage représente la proportion expliquée par notre modèle, ou sa contribution explicative, relativement à la présence de rémunération variable.

Tableau XI

Résumé des hypothèses et propositions et des résultats des analyses multivariées

	Sens des hypothèses et des propositions	Présence de rémunération variable en général	Présence de rémunération variable individuelle	Présence de rémunération variable collective
Variables indépendantes				
Taille du syndicat	+	Non significatif	+	+
Fédération du commerce	+ [§]	Non significatif	-	+
Fédération de la métallurgie	+	Non significatif	--	++
Fédération des travailleurs du papier et de la forêt	+	Non significatif	-	+++
Sexe des membres (syndicats à majorité féminine)	+	Non significatif	Non significatif	Non significatif
Ancienneté	+	Non significatif	Non significatif	+
Niveau de scolarité	+	+	++	Non significatif
Variables de contrôle				
Organisation du travail (Équipe)		Non significatif	Non significatif	+
Industrie (Secteur manufacturier)		Non significatif	++	Non significatif
Contribution du modèle		11 %	10 %	21 %

[§] L'hypothèse quant à l'influence de l'affiliation syndicale postule un lien positif et direct entre l'affiliation syndicale de manière générale et la présence de rémunération variable et non entre l'affiliation à certaines fédérations spécifiques et la présence de rémunération variable.

Chapitre 6 :
Conclusion

Notre recherche visait à cerner les caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres qui favorisent la présence de rémunération variable dans le secteur privé au Québec. Bien que la rémunération variable serait depuis longtemps présente dans le milieu non syndiqué, on assiste depuis les dernières années à sa démocratisation et à une multiplication de différents programmes de rémunération variable dans les milieux syndiqués (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998 a; IRIR, 1996). Cependant, les syndicats se sont longtemps opposés à ce type de rémunération (Rioux, 1992). D'ailleurs, la majorité des études tendent à laisser percevoir un lien négatif entre la présence syndicale et la rémunération variable (Hynes, 2002, Dalton, 1998a; Rioux, 1992).

Notre recherche a montré qu'il y a de la rémunération variable s'adressant aux syndiqués dans le secteur privé. En fait, un peu plus du tiers (37 %) des syndicats ont rapporté avoir au moins un programme de rémunération variable. Nous retrouvons plus particulièrement de la rémunération variable collective en milieu syndiqué. C'est-à-dire que 29 % des syndicats ont rapporté avoir de la rémunération variable collective par rapport à 14 % pour la rémunération variable individuelle. En outre, la différence entre la moyenne des syndicats locaux ayant rapporté avoir de la rémunération variable en général et la somme de ceux ayant rapporté avoir de la rémunération variable individuelle et collective indique que certains syndicats ont rapporté avoir à la fois de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective.

Un recensement de la littérature permet d'affirmer l'intérêt grandissant pour les processus d'implantation de systèmes de rémunération variable en milieu syndiqué (Hynes, 2002; Mericle et Dong-One, 1999; Dalton, 1997 et 1998 a; Gunnigle et al. 1998; Dong-One et Voos, 1997; Heneman et al, 1997; Pendleton et al. 1995; Rioux, 1992). Cependant, les différents auteurs se sont surtout intéressés aux stratégies d'implantation de programme de rémunération variable en milieu syndiqué ainsi qu'à l'impact des syndicats et à leur position face à la rémunération variable, mais peu d'études se sont intéressées aux caractéristiques en amont qui favorisent ou non la négociation de rémunération variable.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons utilisé les données secondaires provenant d'une enquête menée par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de

quatre fédérations affiliées à la CSN, 234 questionnaires utilisables ont été retournés. Les analyses descriptives ont démontré que notre échantillon est représentatif de la réalité syndicale. De plus, la majorité des liens trouvés entre nos variables explicatives et entre la présence de rémunération variable sont en accord avec la littérature.

Notre modèle explique environ 11 % de la variance observée dans la présence de rémunération variable en général, 10 % de la présence de la rémunération variable individuelle et près de 21 % de la variance observée relativement à la présence de la rémunération variable collective. L'apport majeur de notre modèle se trouve au niveau de l'explication de la présence de la rémunération variable collective. Les caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres, de l'organisation du travail et de l'industrie (secteur manufacturier) expliquent la présence de rémunération variable dans les syndicats locaux du secteur privé.

Un des constats principaux qui est ressorti de notre étude est l'importance de considérer la nature de la rémunération variable dans la recherche des caractéristiques des syndicats locaux qui sont déterminantes dans sa présence.

En effet, en ne tenant pas compte de la nature de la rémunération variable, seule la variable *niveau de scolarité des membres* est ressortie comme étant associée à la présence de rémunération variable en général. Plus les membres d'un syndicat local sont scolarisés plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable en général est élevée. Cela revient à dire qu'aucune variable explicative présente dans notre modèle, à l'exception de la variable *niveau de scolarité des membres*, n'est significativement associée à la présence de rémunération variable en général.

Toutefois, si nous tenons compte de sa nature individuelle ou collective, plusieurs autres caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres influencent la présence de rémunération variable.

Effectivement, la présence de rémunération variable individuelle est associée avec plusieurs caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres. La *taille du syndicat* est associée positivement avec la présence de rémunération variable individuelle. Plus un syndicat local compte de membres plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable individuelle augmente. En ce qui concerne l'affiliation syndicale, il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération du commerce que dans ceux affiliés à la Fédération nationale des communications. Il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt que dans ceux affiliés à la Fédération du commerce. Il est moins probable de retrouver de la rémunération variable individuelle dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération de la métallurgie que dans ceux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt.

Quant à la présence de rémunération variable collective, plusieurs caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres y sont également associées. La *taille du syndicat* est associée positivement avec la présence de rémunération variable collective. Plus un syndicat local compte de membres plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective augmente. En ce qui a trait à l'affiliation syndicale, il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération du commerce que dans ceux affiliés à la Fédération nationale des communications. Il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération de la métallurgie que dans ceux affiliés à la Fédération du commerce. Il est plus probable de retrouver de la rémunération variable collective dans les syndicats locaux affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt que dans ceux affiliés à la Fédération de la métallurgie.

En résumé, plusieurs caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres influencent la présence de rémunération variable, mais la prise en compte de sa nature est capitale. C'est pourquoi le Tableau XII présente nos hypothèses et nos propositions ainsi que leur confirmation ou leur infirmation, selon le cas, en fonction de la présence de

rémunération variable en général, de la présence de rémunération variable individuelle et de la présence de rémunération variable collective.

Tableau XII
Confirmation/Infirmeration des hypothèses et propositions

Hypothèses/Propositions	Variabiles	Rémunération variable en général	Rémunération variable individuelle	Rémunération variable collective
H1	Taille	Infirmée	Confirmée	Confirmée
H2	Affiliation	Infirmée	Confirmée	Confirmée
P1	Âge	Infirmée	Infirmée	Infirmée
P2	Sexe	Infirmée	Infirmée	Infirmée
P3	Ancienneté	Infirmée	Infirmée	Confirmée
P4	Qualification	Infirmée	Infirmée	Infirmée
P5	Scolarité	Confirmée	Confirmée	Infirmée

Les travaux empiriques supplémentaires que nous avons effectués au niveau de la nature de la rémunération variable fournissent un éclairage particulier des résultats se rattachant à nos hypothèses et nos propositions. Nos analyses nous ont démontré que l'influence des caractéristiques des syndicats locaux et de leurs membres agit de manières fondamentalement différentes en fonction de la nature de la rémunération variable.

La taille du syndicat est déterminante, peu importe sa nature, dans la présence de rémunération variable. Toutefois, les syndicats locaux de grande taille, affiliés à la Fédération nationale des communications et dont les membres possèdent un niveau de scolarité élevé, ont une probabilité plus élevée d'avoir de la rémunération variable individuelle. Par contre, les syndicats locaux de grande taille, affiliés à la Fédération du commerce, à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt ou à la Fédération de la métallurgie et dont les membres possèdent un nombre d'années d'ancienneté moyenne élevé, ont une probabilité plus élevée d'avoir de la rémunération variable collective.

Suite à ces constats, nous pouvons affirmer que le niveau de scolarité est la caractéristique des membres des syndicats locaux qui influence le plus la probabilité

d'avoir de la rémunération variable individuelle. Nous pouvons également affirmer que l'ancienneté moyenne est la caractéristique des membres des syndicats locaux qui influence le plus la probabilité d'avoir de la rémunération variable collective. Ces résultats sont originaux dans la mesure où aucune autre étude à notre connaissance n'avait établi de telles associations.

En ce qui concerne la taille du syndicat et l'affiliation syndicale, ces variables trouvent des appuis dans la théorie. En effet, comme l'indique la Théorie de l'agence et la Théorie de la contingence, la taille est un facteur qui vient influencer la présence de la rémunération variable. Les syndicats de grande taille étant plus susceptibles d'avoir de la rémunération variable que ce soit d'un point de vue pratique (supervision) ou économique (ratio coûts/bénéfices). En ce qui concerne l'affiliation syndicale, comme l'indique la Théorie institutionnelle, les syndicats locaux sont influencés par les pratiques de gestion de ressources humaines, par les conventions collectives et par les programmes de rémunération des autres syndicats locaux appartenant à la même fédération. Malgré ces appuis théoriques, ces résultats empiriques sont originaux à notre connaissance.

Puisque nos résultats s'inscrivent dans une étude plus large menée par notre directeur concernant les déterminants de la rémunération variable dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec, ce constat, relatif à l'importance de considérer la nature des régimes dans l'explication de ces déterminants, est capital, car il nous permet de mieux identifier (et avec plus de nuances) les caractéristiques des syndicats locaux, et dans une plus large mesure les caractéristiques des entreprises, qui influencent la présence de rémunération variable en fonction de sa nature. En conséquence, nos analyses ont permis d'identifier certaines caractéristiques des syndicats locaux qui influencent la présence de rémunération variable en général (niveau de scolarité des membres), la présence de rémunération variable individuelle (taille du syndicat, affiliation syndicale et niveau de scolarité des membres) et la présence de rémunération variable collective (taille du syndicat, affiliation syndicale et ancienneté des membres).

En conclusion, puisque les caractéristiques des syndicats locaux et de ses membres n'expliquent qu'environ 10 % de la présence de rémunération variable en général et de

nature individuelle et 21 % de la présence de rémunération variable collective, nous croyons que des recherches du côté des caractéristiques de l'organisation et de son environnement interne et externe s'avéreront nécessaires afin de mieux comprendre le phénomène de la rémunération variable et ses déterminants.

Cette étude constitue une première tentative pour identifier quelles sont les caractéristiques des syndicats locaux susceptibles d'influencer la présence de rémunération variable. L'originalité de notre étude repose sur le fait qu'à notre connaissance aucune étude ne s'est intéressée directement et spécifiquement aux caractéristiques des syndicats locaux qui influencent la présence de rémunération variable.

Cette étude contribue à améliorer la compréhension de la rémunération variable en milieu syndiqué. D'un point de vue théorique, de nouvelles variables ont été testées. D'un point de vue empirique le travail que nous avons effectué n'avait jamais été fait à notre connaissance. Cependant, certaines limites de notre étude sont à souligner. Il aurait été préférable d'utiliser des données longitudinales au lieu de données transversales. En effet, les données que nous utilisons permettent d'établir uniquement des associations entre les variables, des données longitudinales auraient permis d'établir de véritables relations de *cause à effet*.

Toutefois, comme nous l'avons mentionnée, notre recherche sera utilisée dans le cadre d'une étude plus large menée par notre directeur concernant les déterminants de la rémunération variable dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. La même étude pourrait être menée auprès d'autres centrales syndicales au Québec, ailleurs au Canada ou encore aux États-Unis afin de voir si ses résultats sont robustes et consistants avec la réalité nord-américaine dans une plus large mesure.

Bibliographie

ARTHUR, Jeffrey B. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management Journal, volume 37, numéro 3, 670-687.

BAILLARGEON, Gérald. (2001). *Méthodes Statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables*. Trois-Rivières, Qc : Les Éditions SMG, 896 p.

BALKIN, David B. & Luis R. GOMEZ-MEJIA. (1990). *Matching Compensation and Organizational Strategies*. Strategic Management Journal, volume 11, 153-169.

BAMBERGER, Peter & Ilan MESHOUAM. (2000). *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact*. Sage Publications, Inc. International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks, London, New Delhi, 214 p.

BARNEY, Jay B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, volume 17, numéro 1, 99-120.

BECKER, Brian E. & Mark A. HUSELID. (1998). *High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications*. Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich, Conn. : JAI Press, volume 16, 53-101.

BETCHERMAN, Gordon, Kathryn MCMULLEN, Norman LECKIE & Christina CARON. (1994). *The Canadian Workplace in Transition*, Kingston, IRC Press.

BOYD, Brian K. & Alain SALAMIN. (2001). Strategic Reward Systems : A Contingency Model of Pay System Design. Strategic Management Journal, volume 22, numéro 8, 777-792.

CHÊNEVERT, Denis & Michel TREMBLAY. (2002). *Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération*. Relations industrielles, volume 57, numéro 2, 331-353.

CHÊNEVERT, Denis & Michel TREMBLAY. (2000). *Analyse des expériences Nord-Américaines des régimes de partage des gains de productivité*. Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000, sous la direction de Jean-Marie Peretti et Patrice Roussel, Paris, Vuibert, Collection Entreprendre, p.181-196.

COOKE, William N. (1992). *Product quality improvement through employee participation: The effects of unionization and joint union-management administration*. Industrial and Labor Relations Review, volume 46, numéro 1, 119-134.

COOKE, William N. (1994). *Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison*. Industrial and Labor Relations Review, volume 47, numéro 3, 594-609.

COUSINEAU, Jean-Michel. (2005). *Emploi et salaire*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 377 p.

CROZIER, Michel & Erhard FRIEDBERG. (1981). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Édition du seuil, première parution en 1977, dans la collection «Sociologie politique».

DALTON, Glenn, Jennifer STEVENS & Robert HENEMAN. (1997). *Alternative Rewards in Union Settings*. The Journal for Quality and Participation, novembre-décembre, p. 26-31.

DALTON, Glenn. (1998 a). *The Glass Wall: Shattering the Myth that Alternative Rewards Won't Work with Unions*. Compensation and Benefits Review, novembre-décembre, p.38-45.

DALTON, Glenn. (1998 b). *Alternative Rewards: Getting Local Union Leaders on Board*. Industrial Management, septembre-octobre, p. 24-29.

DELERY, John E. & Harold D. DOTY. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, volume 39, 802-835.

DeMATTEO, Jacquelyn S., Lillian T. EBY & SUNDSTRUM, E. (1998). Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research. Research in Organizational Behavior, JAI Press, volume 20, 141-183.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. (1995). *Innovations en milieu de travail : dialogue sur les changements en milieu de travail (partie 1)*, tiré de la Revue de la négociation collective, février, p. 81 à 96.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. (1995). *Innovations en milieu de travail : dialogue sur les changements en milieu de travail (partie 2)*, tiré de la Revue de la négociation collective, février, p. 95 à 107.

DONG-ONE, Kim. (1999). *Determinants of the Survival of Gainsharing Programs*. Industrial and Labor Relations Review, volume 53, numéro 1, 21-42.

DONG-ONE, Kim & Paula B VOOS. (1997). *Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs*. Relations industrielles, volume 52, numéro 2, 304-332.

DONG-ONE, Kim. (1996). *Factors influencing organizational performance in gainsharing programs*. Industrial Relations, volume 35, numéro 2, 227-244.

- DUPUIS, Suzanne. (2003). *Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales*. Montréal, Université de Montréal, Mémoire (M. Sc. Relations industrielles), 126 p.
- FERLAND, Gilles. (1995). *Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)*. Relations industrielles, volume 51, numéro 1, 120-135.
- FREEMAN, Richard B. & James L. MEDOFF. (1984). What Do Unions Do?, Basic Books Inc., New York., 293 p.
- GAGNON, Robert P. (2003). *Le droit du travail du Québec 5^e édition*. Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 809 p.
- GAREN, John. (1999). *Unions, Incentive Systems, and Job Design*. Journal of Labour Research, volume XX, numéro 4, 589-603.
- GERHART, Barry A. & George T. MILKOVICH. (1990). *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*. Academy of Management Journal, volume 33, numéro 4, 663-691.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., et David B. BALKIN. (1992). Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance, Cincinnati, OH; South-Western Series in Human Resources Management.
- GUNNIGLE, Patrick, Thomas TURNER & Daryl D'ART. (1998). *Counterpoising Collectivism : Performance-relate Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites*, British Journal of Industrial Relations, volume 36, numéro 4, 565-579.
- HENEMAN, Robert L., Courtney Von HIPPEL, Don E. ESKEW & David B. GREENBERGER. (1997). *Alternative Rewards in Unionized Environments*. ACA Journal, été, p. 42-53.
- HENEMAN, Robert L., Katherine E. DIXON. (2001). *Reward and Organizational Systems Alignment An Expert System*. Compensation & Benefits Review, volume 33, numéro 6, 18-29.
- HYNES Derrick. (2002). *Variable Pay in Unionized Environments*. Conference Board of Canada, octobre, Briefing Updated, 6 p.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération variable (IRIR). *Rémunération variable : Description et tendances*, avril, 1996.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération variable (IRIR). *Rémunération variable : Fondements et impacts*, avril, 1996.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). *La rémunération variable : Fréquences et caractéristiques selon les secteurs, enquête 1999*, mai, 2000.

- JENSEN, Micheal C. & William H. MECKLING. (1976). *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, volume 3, 305-360.
- KATZ, Noah & Harry C. MELTZ. (1991). *Profit Sharing and Auto Worker' Earnings: The United States vs. Canada*. Relations industrielles, volume 42, numéro 3, 513-530.
- KAUFMAN, Roger T. (1992). *The effects of Improshare productivity*. Industrial and Labor relations, volume 45, numéro 2, 311-322.
- LAWLER Edward E. III & Susan A. MOHRMAN. (1987). *Unions and the New Management*. The Academy of Management Executive, volume 1, numéro 3, 293-300.
- LAWLER, Edward E. III. (1994). *Total Quality Management and Employee Involvement : Are they Compatible ?*. The Academy of Management Executive, volume 8, numéro 1, 68-76.
- LE PETIT LAROUSSE. Paris, 2002, p.877.
- LONG, Richard J. (1998). *Compensation in Canada : Strategy, Practice and Issues*. Toronto, Nelson.
- MCMULLEN, Kathryn, Norman LECKIE & Christina CARON. (1993). *Innovation at Work: The Working with Technology Survey, 1980-1991*. HRM Project Series. Kingston, IRC Press.
- MERICLE, Kenneth & Kim DONG-ONE. (1999). *From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments : A three-Plant Comparative Analysis*. Relations industrielles, volume 54, numéro 3, 549-578.
- MICELI, Marcia P. & Robert L. HENEMAN. (2000). *Contextual determinants of variable pay plan design: a proposed research framework*, *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 289-305.
- MILKOVICH, George T. (1992). *Les défis de la rémunération : les tendances en matière de rémunération*. Les Presses de l'Université Laval, p.39-54.
- OLSON, Mascur. (1982). *The Rise and Decline of nations*. New Haven, Yale UP.
- PENDLETON, Andrew, Andrew ROBINSON & Nicolas WILSON. (1995). *Does Employee Ownership Weaken Trade Unions? Recent Evidence from the UK Bus Industry*. Economic and Industrial Democracy, (SAGE, London, Thousand Oaks and New Delhi), volume 16, 577-605.
- QUIVY, Raymond & Luc VAN CAMPENHOUDT. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, 287 p.

RAJAGOPALAN, Nandini & Sydney FINKELSTEIN. (1992). *Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward*. Strategic Management Journal, volume 13, 127-142.

RENAUD, Stéphane. (2002). *Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada*. International Journal of Manpower, volume 23, numéro 2, 137-150.

Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada (RHDC). *Pratiques de ressources humaines : perspectives des employeurs et des employés*, septembre, 2001.

RICHER, Stéphan et Roch LAFLAMME. (1997). *L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec*. Relations industrielles, volume 52, numéro 4, 812-836.

RIOUX, Claude. (1992). *Les défis de la rémunération : les stratégies syndicales*. Les Presses de l'Université Laval, p.101-116.

RIOUX, Claude. (1993). *Une approche syndicale de la rémunération des compétences et des «savoir-faire*. Institut canadien, Montréal, janvier, 37 p.

SCHULER, Randall S. & Susan E. JACKSON. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. The Academy of Management Executive, volume 1, numéro 3, 207-219.

SISSON, Keith. (1987). *The Management of Collective Bargaining*. Oxford: Blackwell.

ST-ONGE, Sylvie & Roland THERIAULT. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique (2^e Édition)*. Montréal, Qc : Gaëtan Morin Éditeur, 708 p.

STREECK, Wolfgang. (1987). *The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty*. Work, Employment and society, 1, p. 281-308.

THERIAULT, Marc. (2006). *Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme : caractéristiques, déterminants et incidences*. Montréal, HEC, mémoire (M.Sc.), 159 p.

THERIAULT, Roland & Sylvie ST-ONGE. (2000). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Montréal, Qc : Gaëtan Morin Éditeur, 780 p.

WAGAR, Terry H. & Richard J. LONG. (1995). Profit sharing in Canada: Incidence and predictors. Proceeding of the Administrative Sciences Association of Canada (Human resources Division), volume 16, numéro 9, 97-115.

WEITZMAN, Martin & Douglas L. KRUSE. (1990). *Profit Sharing and Productivity*, dans *Paying for Productivity: a Look at the Evidence*, sous la direction de A. S. Blinder (ed.), Washington, D.C. Brookings Institute, p.95-140.

WELBOURNE, Theresa & Luis R. GOMEZ-MEJIA (1995). *Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda*. *Journal of Management*, volume 21, 559-609.

Annexe A
Questionnaire

Numéro du 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 : 

2

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 ¹ Non ² Indiquez l'année d'affiliation à la CSN: _____

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

Fédération du commerce (FC) ¹

Fédération de la métallurgie (FM) ¹

Fédération nationale des communications (FNC) ²

Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) ⁴

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent ¹

Outaouais ⁷

Laval ¹³

Saguenay-Lac-Saint-Jean ²

Abitibi-Témiscamingue ⁸

Lanaudière ¹⁴

Québec ³

Côte-Nord ⁹

Laurentides ¹⁵

Mauricie ⁴

Nord-du-Québec ¹⁰

Montréal ¹⁶

Estrie ⁵

Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine ¹¹

Centre-du-Québec (Bois-Francs) ¹⁷

Montréal ⁶

Chaudière-Appalaches ¹²

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 TRES 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 _____

4

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

- | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|--------------------------|--------------|-----|--------------------------|--------------|----------------|
| Un exécutif | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un conseil syndical | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de relations de travail | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de négociation | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Un comité de santé et sécurité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | |
| Autre comité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | Précisez _____ |
| Autre comité | Oui | <input type="checkbox"/> | ¹ | Non | <input type="checkbox"/> | ² | 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 ¹ Non ² 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 ¹	Aucun changement ²	Diminution ³	Ne sait pas ⁹
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. ¹
- Production de masse et recherche d'économies d'échelle ²
- Innovation par la recherche et le développement ¹
- Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (just-in-time) ⁴

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

Oui ¹ Non ² Si non, passez à la question suivante

Si oui...

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

28. Quel est le nom de votre entreprise? _____

8

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

PARTIE 3

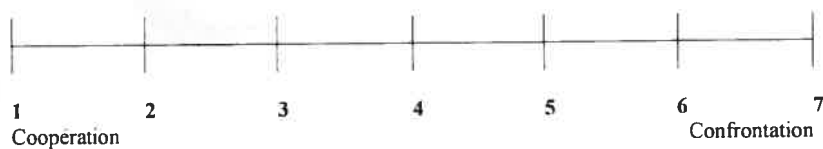
Cette troisième partie nous aidera à connaître le climat de travail dans votre entreprise et à comprendre les problèmes auxquels vous faites face, s'il y a lieu, lorsqu'il y a conflit.

**38. En général, lorsqu'il y a conflit entre le syndicat et l'employeur, quelle est l'attitude de votre employeur?
Encerclez l'énoncé qui décrit le mieux l'attitude de votre employeur.**

- L'employeur ignore les conflits et laisse aller les choses. 1
- L'employeur essaie de négocier des compromis acceptables. 2
- L'employeur est préparé à se rétracter (positions ou projets) pour se rendre à l'opinion des employés. 3
- L'employeur ne déroge pas et reste sur ses positions. 4

39. Indiquez au meilleur de votre connaissance le nombre de griefs déposés par votre syndicat local dans la dernière année?

40. Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?



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"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>

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

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).

12

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

14

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

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
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
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Remuneration à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
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?

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

16

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 | 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 |

- | | |
|---|-------------|
| 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 sous-traitance. | 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 correspond à votre situation, sinon, cochez non.

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

18

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		
		A 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				
		Employeur seulement	Employés seulement	Employés et employeur	% employes	% 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 ¹ Non ² 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 | 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 |

- | | |
|---|-------------|
| 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 | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... un repas, un goûter? | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... une forme de récompense pour leur présence? | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | |
| ... autres | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> | Précisez _____ |

22

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 | 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 |

- | | |
|--|-------------|
| 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 |

24

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX (facultatif).

Cette partie a pour objectif de vous laisser libre de nous faire part de tout commentaire. De plus, si des sujets que vous jugez importants n'ont pas été abordés, ou trop peu, n'hésitez pas à nous les communiquer ci-dessous.

Nous tenons à vous remercier chaleureusement d'avoir bien voulu répondre à ces nombreuses questions et ainsi collaborer à notre travail.



Copyright © 2014