

Université de Montréal

**Les syndicats face à la gestion flexible des avantages sociaux au Québec**

par  
Nicole Gonella  
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

Mai 2007

© Nicole Gonella, 2007



HD  
4815  
L54  
2007  
v.013

**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 face à la gestion flexible des avantages sociaux au Québec

Présenté par :  
Nicole Gonella

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

L'objectif de ce mémoire est de déterminer s'il existe des caractéristiques communes aux syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux. Pour cette recherche nous avons ciblé les syndicats du secteur privé au Québec. Étant donné la rareté de littérature sur le sujet, nous n'avons pu émettre des hypothèses de recherche classiques et avons opté de formuler des propositions de recherche. Nos propositions de recherche reposent sur le raisonnement suivant : les avantages sociaux flexibles sont plus adéquats lorsqu'il y a hétérogénéité des besoins chez les travailleurs. Moins les travailleurs se ressemblent plus grande sera la demande pour des avantages sociaux flexibles et inversement, plus les travailleurs se ressemblent moins grande sera la diversité de leurs besoins et conséquemment, moins grand sera le besoin d'avantages sociaux flexibles.

Nos premières propositions de recherche concernent les caractéristiques des syndiqués. Nous proposons que la probabilité qu'il y ait une gestion flexible des avantages sociaux sera plus grande lorsqu'un syndicat est composé de jeunes membres. De plus, nous proposons que cette probabilité sera aussi plus grande lorsque les syndicats sont composés d'une grande proportion de femmes. Nous croyons aussi que cette probabilité augmente lorsque les syndicats ont une grande proportion de membres ayant une scolarité post secondaire ou s'ils sont composés de membres qualifiés. Toutefois, nous croyons que certaines caractéristiques des membres pourraient faire diminuer la probabilité d'une gestion flexible des avantages sociaux, par exemple lorsque les membres des syndicats ont une moyenne d'ancienneté élevée. Finalement, nous croyons que certaines caractéristiques des entreprises peuvent aussi avoir une influence sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous avons donc émis des propositions de recherche pour la taille des entreprises ainsi que l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise. D'après nous, ce type de gestion des avantages sociaux sera plus probable dans des grandes entreprises ainsi que dans les entreprises du secteur des services.

Afin de vérifier empiriquement nos propositions de recherche, nous nous sommes servis d'une base de données qui fût compilée à la suite d'une enquête menée auprès de syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Parmi les questionnaires

envoyés, 234 questionnaires utilisables furent retournés. Notre base de données résulte de ces 234 questionnaires

Les résultats de nos analyses empiriques ont indiqué qu'il existe un lien entre les caractéristiques des syndicats et la probabilité d'une gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. En effet, nos résultats révèlent que notre modèle est adéquat pour expliquer la présence de la gestion flexible des avantages sociaux dans les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Quatre de nos propositions de recherche ont été confirmées. Nous avons trouvé que la probabilité d'une gestion flexible augmente lorsque les syndicats ont une grande proportion de femmes ou encore de membres hautement qualifiés pour occuper leur poste. De plus, nous avons trouvé que cette probabilité augmente dans les entreprises de grande taille mais est plus basse dans les entreprises du secteur manufacturier comparativement aux autres secteurs d'activités pris ensemble.

Nous concluons notre mémoire en discutant des implications de nos résultats sur les acteurs principaux des relations industrielles. Nous discutons aussi des limites de notre étude et identifions des possibilités de projets de recherches futurs.

Mots clés :

Syndicats

Avantages sociaux

Gestion flexible

## SUMMARY

The purpose of this master's thesis is to determine whether there are common characteristics to unions who have negotiated a flexible benefits plan. For the purposes of this research we have concentrated our efforts on unions belonging to Quebec's private sector. As we were faced with a certain lack of literature on the subject of unions and flexible benefits plans, we were unable to formulate research hypotheses and opted for research propositions. Our research propositions are based on the following rationale: flexible benefits schemes are more likely to be present when there is heterogeneity among the worker's needs. The more different the workers are, the greater the demand will be for flexible benefits plans. Inversely, the more similar to each other the workers are, the lesser the demand will be for flexible benefits plans.

Our first research propositions focus on the characteristics of unionized employees. We propose that the probability of a flexible benefits plan being present increases when the union is made up of younger members or when it is composed of a large proportion of women. We also believe that this probability increases when unions are made up of a large proportion of post secondary graduates or when they have many members who are highly qualified for their positions. However, we believe that there are certain characteristics of union members that can actually decrease the probability of a flexible benefits plan being present, for instance when there is a high average seniority amongst union members. Finally, we believe that there are company characteristics that can affect the probability of flexible benefits being present. Consequently we formulated research propositions regarding the size of companies and the industry, which they belong to. We believe that this form of benefits plan will be more likely to be present in large companies as well as in companies of the service sector.

In order to verify the validity of our research propositions, we used a database that was compiled with the results of a study that had been held in local unions of four different federations affiliated with the CSN. Of the questionnaires that we sent, 234 usable questionnaires were returned. Our database is comprised of the data collected in these 234 questionnaires.

The results of our empirical analyses indicated that there is in fact a link between union characteristics and the probability of a flexible benefits plan being present in a unionized environment. In fact our results reveal that our model is adequate to explain the probability of a flexible benefits plan being present in unionized companies of the private sector in Quebec.

Four of our research propositions were confirmed. We found that the probability of a flexible benefits plan being present increases when unions are comprised of a mixture of female and male members or when union members are highly qualified for their positions. Moreover, we found that the probability also increases in large companies but is lesser in companies within the manufacturing sector when compared to those found in other sectors of activity.

We conclude our thesis by discussing the influence of our results on the various actors of the industrial relations system. We continue with a discussion of the limitations of our work and the possible future research projects.

**Key Words:**

Unions

Benefits

Flexibility



## REMERCIEMENTS

It is with immense gratitude that I would like to thank my director, Mr. Stéphane Renaud, for his endless support, patience and encouragement, which were instrumental to the completion of this project. I thank you and am very grateful for all that you have taught me.

I would also like to thank Mr. Jean-Michel Cousineau and Mr. Brahim Boudarbat, who evaluated this project. I greatly appreciated your time, comments and recommendations.

I especially would like to thank my family, particularly my father Robert, for reminding me to persevere and my sister Julie, who is a never-ending source of inspiration, encouragement and support.

I would also like to thank Viateur, for all the guidance he has shown me both academically and professionally. Finally, I would like to thank David, for all his encouragement and support.

*Thank you all*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLES DE MATIÈRES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>VI</b>
<b>CHAPITRE 1 :INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>7</b>
2.1 AVANTAGES SOCIAUX TRADITIONNELS.....	8
2.1.1 Les avantages sociaux comme éléments de la rémunération.....	8
2.1.2 Les définitions des avantages sociaux traditionnels.....	9
2.2 AVANTAGES SOCIAUX FLEXIBLES.....	10
2.2.1 Les définitions des avantages sociaux flexibles.....	10
2.2.2 Différentes formes d'avantages sociaux flexibles.....	11
2.2.2.1 Le régime de base plus option.....	11
2.2.2.2 le régime modulaire.....	12
2.2.2.3 le compte gestion santé.....	13
2.2.2.4 le régime à la carte.....	13
2.2.3 Historique des avantages sociaux.....	14
2.2.4 Forces qui ont entraîné une nécessité de changement.....	15
2.2.4.1 Les forces économiques.....	16
2.2.4.2 les forces démographiques.....	18
2.2.4.3 La main d'œuvre.....	19
2.2.5 Raisons d'être des avantages sociaux flexibles.....	20
2.2.6 Avantages et désavantages des avantages sociaux flexibles.....	24
2.2.7 Déterminants de la présence des avantages sociaux flexibles.....	28
2.3. LA PROBLÉMATIQUE .....	57

<b>CHAPITRE 3 : MODÈLE D'ANALYSE, PLAN OPÉRATIONNEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....</b>	<b>58</b>
3.1 MODÈLE D'ANALYSE.....	59
3.2 CADRE OPÉRATOIRE.....	61
3.2.1 Variable dépendante.....	61
3.2.2 Variables indépendantes.....	62
3.2.3 Variables de contrôle.....	62
3.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	63
<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>66</b>
4.1 COLLECTE DES DONNÉES.....	67
4.2 LES MESURES.....	68
4.3 LES TESTS STATISTIQUES.....	69
<b>CHAPITRE 5: PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>71</b>
5.1 ANALYSES DESCRIPTIVES.....	72
5.2 ANALYSES DE DIFFÉRENCES DES MOYENNES.....	74
5.3 ANALYSES DE RÉGRESSION LOGISTIQUE.....	78
<b>CHAPIRTE 6: CONCLUSION.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>92</b>

**LES ANNEXES**

ANNEXE 1 : Le questionnaire ..... 96

ANNEXE 2 : Matrice de corrélations .....121

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Modèle intégré des décisions d'entreprise face aux régimes d'avantages sociaux flexibles .....	36
FIGURE 2 : Modèle de l'acceptation de la rémunération variable en milieu syndiqué.....	55
FIGURE 3 : Modèle d'analyse des déterminants de la présence de gestion flexible des avantages sociaux.....	60

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b> : Moyennes, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude.....	72
<b>TABLEAU 2</b> : Analyse de différence de moyennes de la présence de la gestion flexible des avantages sociaux selon les caractéristiques des syndicats.....	74
<b>TABLEAU 3</b> : Régression logistique sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.....	78
<b>TABLEAU 4</b> : Sommaire des résultats empiriques des analyses.....	87

**CHAPITRE 1 :**  
**INTRODUCTION**  
**PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Plusieurs facteurs contribuent aux coûts croissants des régimes d'avantages sociaux pour les employeurs. Notamment, les coupures gouvernementales dans le secteur de la santé, le transfert au secteur privé d'une part toujours plus grande des coûts des soins de santé, les coûts croissants des médicaments, interventions et thérapies et la population vieillissante (Newman, 1994; Felix, 2000; Simmons, 2001; Colet et Flint, 2004, Rosenbloom, 2005).

En plus d'être très dispendieux, les régimes d'avantages sociaux traditionnels ne répondent plus aussi bien aux besoins<sup>1</sup> individuels des travailleurs, car comme l'expliquent Thériault et St-Onge (2000), les régimes d'avantages sociaux traditionnels ont été conçus pour répondre aux besoins d'un employé type moyen, de sexe masculin, marié, dont l'épouse est au foyer, qui est père de deux enfants et paie un prêt hypothécaire élevé.

Aujourd'hui la démographie de la main d'œuvre a changé, elle s'est diversifiée. Il y a une plus grande variété de travailleurs sur le marché du travail; les femmes y sont de plus en plus présentes, plusieurs d'entre elles ayant de jeunes enfants, la population en général est vieillissante, il y a plus de familles à double revenu et il y a une plus grande variété ethnique des travailleurs. Ces facteurs font que les besoins en avantages sociaux ont changé et continueront de le faire.

Les avantages sociaux flexibles ont été développés en réponse à ces problèmes. Ils permettent aux employés de faire des choix quant aux couvertures qui répondront mieux à leurs besoins en plus de permettre aux employeurs un meilleur contrôle sur les coûts de leurs régimes.

De nos jours, de plus en plus d'entreprises adoptent des programmes d'avantages sociaux flexibles. Selon une étude de Hewitt réalisée en 2005 et rapportée par Sharratt (2005),

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour l'utilisation du terme 'besoins' par opposition au terme 'préférences' lorsqu'il s'agissait de discuter des motifs justifiant les choix des employés en matière d'avantages sociaux. Nous reconnaissons que selon les sciences économiques, il est préférable de parler de préférences pour expliquer les décisions des gens. Toutefois, au niveau de la littérature recensée pour ce mémoire, il fût toujours question de 'besoins' et nous avons choisi d'être en continuité avec la littérature.



52% des entreprises canadiennes sondées offraient ou prévoyaient offrir des avantages sociaux flexibles au cours des deux prochaines années. Un autre 33% des entreprises prévoyaient les offrir dans un futur rapproché.

Les deux motifs les plus couramment cités par les entreprises qui implantent des programmes d'avantages sociaux flexibles, sont le besoin de contrôler les coûts toujours croissants des avantages sociaux et le désir de mieux répondre aux besoins individuels des employés.

À la lumière de ces informations, il semblerait que les avantages sociaux flexibles soient une solution envisageable pour les employeurs ainsi que pour les employés, toutefois, certains groupes résistent à l'implantation de ce type de régime. Dans le milieu syndical, il existe certains objectifs de justice et d'égalité en matière de rémunération. Un de ces objectifs étant d'assurer les mêmes avantages pour tous. L'individualisation des avantages créée par les régimes d'avantages sociaux flexibles est contraire à cet esprit d'uniformité. Il est donc normal que les syndicats soient résistants aux avantages sociaux flexibles car les unités d'accréditation sont formées sur la base du principe de communauté d'intérêts des travailleurs. Cette communauté d'intérêts des travailleurs implique que les membres possèdent un caractère d'homogénéité et cette homogénéité réduit de facto la diversité des besoins des travailleurs en termes d'avantages sociaux. Ceci pourrait donc expliquer pourquoi la gestion flexible des avantages sociaux a fait son entrée tardivement dans les secteurs syndiqués.

Il existe pourtant, des entreprises syndiquées qui ont réussi à implanter des régimes d'avantages sociaux flexibles. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux au Québec. En effet, la littérature qui porte spécifiquement sur les syndicats face aux régimes d'avantages sociaux flexibles est très limitée. Afin de pouvoir construire un modèle d'analyse pour ce mémoire, nous nous sommes basés sur sept articles qui portaient sur différentes composantes de notre sujet, et qui lorsque combinés, nous ont permis de développer un modèle d'analyse et des propositions de recherche.

Le premier article, «La détermination des avantages sociaux au Canada» de Cousineau et Lacroix (1984), explique pourquoi les travailleurs choisissent les avantages sociaux plutôt que leur équivalent en salaire et nous a permis d'identifier des déterminants économiques de la présence d'avantages sociaux en entreprise.

Le deuxième article, «How Firm Size and Industry Affect Employee Benefits» des auteurs Burke et Morton (1990), nous proposent deux autres déterminants des avantages sociaux, la taille de l'entreprise et l'industrie. Les auteurs expliquent comment ces deux déterminants influencent l'incidence et les caractéristiques des régimes d'avantages sociaux offerts par les employeurs. Jusqu'à présent, ces deux articles ont permis d'identifier certains déterminants d'avantages sociaux traditionnels. Toutefois, ce sont les deux prochains articles recensés qui présenteront des déterminants d'avantages sociaux flexibles, le type d'avantage qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire.

En effet, dans le texte «A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation », Barringer et Milkovich (1998), proposent la combinaison de quatre approches théoriques afin de pouvoir expliquer pourquoi certaines entreprises adoptent un régime d'avantages sociaux flexibles et pourquoi certains de ces régimes offrent une si grande variété de choix aux employés.

Le dernier texte que nous avons recensé qui traite des déterminants d'avantages sociaux flexibles est celui de Cole et Flynt (2004) «Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans», porte sur la relation entre le type de régime d'avantages sociaux et la justice organisationnelle. Bien que tout le contenu de leur recherche ne soit pas pertinent dans le cadre de ce mémoire, une des observations qu'ils ont fait, en analysant leurs données, nous intéresse particulièrement. Ils ont identifié des déterminants démographiques des avantages sociaux flexibles.

Suite à la recension de ces quatre articles, nous avons un bon nombre de déterminants des avantages sociaux traditionnels et flexibles. Par contre, aucune des quatre études n'a été

réalisée en contexte syndiqué. Afin d'établir un lien avec les syndicats, nous avons retenu trois autres articles. Ces articles ne portent pas sur les syndicats et les avantages sociaux flexibles, mais bien sur les syndicats et la rémunération variable. Nous croyons qu'il sera possible d'appliquer le contenu de ces articles aux avantages sociaux flexibles puisqu'ils sont une forme de rémunération assimilable à la rémunération variable sur la base de l'individualisation de la rémunération qu'ils procurent.

En combinant les informations tirées de ces sept textes sur les déterminants des avantages sociaux traditionnels et flexibles ainsi que sur les syndicats face à la rémunération variable, nous serons en mesure de proposer un modèle d'analyse qui nous permettra de répondre à notre question de recherche, soit :

**Quelles sont les caractéristiques des syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux au Québec?**

Nous croyons que cette recherche sera d'intérêt pour divers acteurs du système des relations industrielles.

En effet, chacun des acteurs soit, syndicats, travailleurs et gestionnaires pourrait être intéressé par la réponse à notre question de recherche car elle devrait nous permettre d'identifier les caractéristiques des syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux. Pour les syndicats, cette étude leur permettra de déterminer si leurs pratiques en matière de négociation des avantages sociaux sont en ligne avec les besoins de leurs membres. Pour les gestionnaires cette étude peut s'avérer fort intéressante surtout si nous arrivons à tracer le profil type du syndicat qui accepte de négocier une gestion flexible des avantages sociaux. Cette étude permettrait aux gestionnaires d'entreprises syndiquées qui veulent implanter une gestion flexible des avantages sociaux d'identifier avec quel type de syndicat ils auront à négocier. Il sera donc possible pour les gestionnaires d'anticiper la réaction des syndicats face à la proposition d'implantation d'un tel régime et pourront mieux se préparer afin d'augmenter les probabilités de succès lors de la négociation.

Le reste de notre mémoire se divise en 5 chapitres. Dans le chapitre suivant (deuxième), nous présenterons une revue de la littérature existante sur notre sujet. Ensuite, nous aborderons le modèle d'analyse, le cadre opératoire et les propositions de recherche que nous avons émises, dans le troisième chapitre. Le chapitre quatre traitera de la méthodologie employée lors de la cueillette de données, les mesures utilisées ainsi que les tests statistiques utilisés. Le cinquième chapitre détaillera les résultats obtenus, nos analyses ainsi qu'une discussion. Nous concluons notre recherche dans le dernier et sixième chapitre.

**CHAPITRE 2 :**  
**LA REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Ce chapitre sera composé de plusieurs sections. Dans un premier temps, nous aborderons les avantages sociaux traditionnels, leur place comme élément de rémunération et leur définition. Dans un deuxième temps, les avantages sociaux flexibles seront introduits, nous aborderons la définition des avantages sociaux flexibles et les différentes formes qu'ils peuvent prendre. Ensuite, nous retracerons l'historique des avantages sociaux et nous aborderons les facteurs qui démontrent que la formule traditionnelle d'avantages sociaux a dû être revue car elle ne répondait plus aux besoins des employeurs ni aux besoins des employés. Les motifs selon lesquels le changement est nécessaire seront expliqués et approfondis. Nous détaillerons ensuite les déterminants des avantages sociaux flexibles, soit les conditions ou caractéristiques qui favorisent leur présence. Puisque c'est leur présence en milieu syndiqué qui nous intéresse et que la littérature n'abonde pas sur ce thème, nous ferons la recension d'écrits qui portent sur la présence de rémunération variable en milieu syndiqué. Ces écrits seront pertinents à notre recherche puisque les avantages sociaux sont une forme de rémunération assimilable à la rémunération variable sur la base de l'individualisation de la rémunération qu'ils procurent.

## **2.1 AVANTAGES SOCIAUX TRADITIONNELS**

### **2.1.1 Avantages sociaux comme éléments de la rémunération**

Milkovich et Newman (1987), définissent la rémunération comme étant toute forme de rétribution financière, service tangible et avantage que l'employé reçoit dans le cadre de la relation de travail. C'est donc le paiement que reçoit l'employé en échange de sa prestation de travail.

Il est possible de diviser la rémunération en deux catégories, la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe comprend tous les versements en espèces qui se font à l'employé, tels le salaire, les ajustements salariaux, les primes variables, etc. Pour sa part, la rémunération indirecte est composée des avantages sociaux et du temps

chômé, des avantages complémentaires et des conditions de travail (Thériault et St-Onge, 2000).

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les avantages sociaux, forme de rémunération indirecte, qui nous intéresseront.

### **2.1.2 Définition des avantages sociaux traditionnels**

Thériault et St-Onge (2000) définissent les avantages sociaux comme étant des composantes de la rémunération indirecte (non versée en espèces), qui visent à pallier aux aléas de la vie qui peuvent difficilement être prévus dans un budget - notamment la maladie, les accidents et la mortalité - et qui peuvent amener des dépenses ou des pertes de revenus substantielles pour un employé et les membres de sa famille.

Les régimes d'avantages sociaux traditionnels offrent les mêmes protections à tous les employés et avaient été conçus en fonction d'un employé type. Selon Barber (1992), Thériault et St-Onge (2000) ainsi que Cole et Flint (2004), les avantages sociaux traditionnels avaient été pensés pour répondre aux besoins d'un employé type, de sexe masculin, marié, dont l'épouse est au foyer, qui est père de deux enfants et paie un prêt hypothécaire élevé.

Toutefois, ceci ne correspond plus au profil actuel de la main d'œuvre. Selon, Miller (1995), plus de 80% la main d'œuvre actuelle est composée d'hommes et de femmes dont le ou la conjointe travaille et sont également couverts par des régimes d'assurances collectives.

## **2.2 AVANTAGES SOCIAUX FLEXIBLES**

### **2.2.1 Définitions des avantages sociaux flexibles**

Bien que l'approche traditionnelle en avantages sociaux visait à offrir la même couverture à tous, peu importe les besoins individuels, les changements au niveau de la main d'œuvre et des employés a créé un besoin de changement qui a mené aux avantages sociaux flexibles (Courter, 1994).

Contrairement aux avantages sociaux traditionnels, les avantages sociaux flexibles permettent aux employés de choisir totalement ou en partie, les protections qu'ils veulent afin mieux répondre à leurs besoins individuels.

Compte tenu qu'il n'y a pas de définition standard des avantages sociaux flexibles, nous proposons quelques définitions émises par différents auteurs.

Milkovich et Newman (1987), définissent les régimes d'avantages sociaux flexibles comme étant des régimes qui permettent aux employés de choisir leurs avantages sociaux, tout en respectant un certain montant d'argent. Normalement, une protection de base est requise et les employés peuvent ensuite faire des choix parmi une gamme de couvertures facultatives complémentaires. Il sera possible également à l'employé de se procurer des couvertures additionnelles, mais elles seront à ses frais.

Selon, Tudor (1996) rapporté dans Cole et Flint (2004), dans un régime d'avantages sociaux flexibles les employés peuvent choisir parmi une variété d'avantages offerts par l'employeur en fonction de leurs besoins individuels.

D'après Duggan (1996), les avantages sociaux flexibles résultent d'une approche de gestion des avantages sociaux selon laquelle les besoins et les préférences des employés déterminent les avantages sociaux offerts. Les employés participent donc à la sélection des avantages sociaux.



Donc, dans une gestion flexible des avantages sociaux, ce sont les choix d'assurance ou de couvertures qui sont flexibles. Les employés ont la flexibilité de choisir les couvertures qu'ils veulent au lieu de se faire imposer un forfait standard de couvertures.

Selon Thériault et St-Onge (2000, p.749):

*« les régimes d'avantages sociaux flexibles permettent aux employés de choisir parmi différents types, modules ou plans d'avantages sociaux, ainsi que de revoir et de modifier périodiquement leurs choix au cours de leur vie ».*

## **2.2.2 Différentes formes d'avantages sociaux flexibles**

Bien qu'il y ait une grande variété de régimes d'avantages sociaux flexibles disponibles sur le marché, il est possible de les regrouper. Thériault et St-Onge (2000) distinguent quatre principaux types de régimes d'avantages sociaux flexibles; le régime de base plus option, le régime modulaire, le compte gestion santé et le régime à la carte.

### **2.2.2.1 Régime de base plus options**

Le régime de base plus options est composé d'une protection de base, jugée essentielle par l'employeur, à laquelle s'ajoutent des protections facultatives ou optionnelles.

Par exemple, un employeur pourrait offrir l'assurance vie comme composante de base et ajouterait en option les soins dentaires, les soins para médicaux (traitements de massothérapie, de naturopathie, de physiothérapie, de chiropractie, etc) et les ordonnances (prescriptions).

Dans certains plans, en plus du tronc commun d'avantages qui est offert, l'employeur verse un nombre variable de dollars que les employés utiliseront pour se procurer les avantages optionnels qui répondent à leurs besoins. D'autres versions de ce type de plan

offrent seulement le tronc commun d'avantages. Les économies réalisées en passant d'un régime traditionnel au régime flexible sont placées en banque et les employés reçoivent ensuite un montant de crédits qu'ils utilisent pour acheter d'autres avantages.

Les protections qui sont disponibles en option ne sont limitées que par la capacité de l'employeur à les administrer. Généralement on retrouve des couvertures traditionnelles tels les soins médicaux, les soins dentaires, l'assurance-vie, l'assurance décès et mutilation par accident. D'autres types de couvertures que l'on peut trouver dans ce type de plan sont les assurances de biens et dommages, tels l'assurance habitation et l'assurance automobile. Certains plans peuvent aussi offrir des programmes de santé et mieux-être, tels les abonnements dans des centres sportifs, etc.

Ce type de régime connaît une grande popularité puisqu'il rencontre les deux objectifs principaux des régimes d'avantages sociaux flexibles en permettant à l'employeur de contrôler ses coûts et en offrant un choix de couvertures aux employés, leur permettant de sélectionner les couvertures qui répondent à leurs besoins individuels.

Toutefois, l'administration de ce régime peut être beaucoup plus complexe que celle des autres régimes. La complexité de gestion de ce régime dépend du nombre d'options offertes aux employés (Thériault et St-Onge, 2000).

#### **2.2.2.2 Régime modulaire**

Le régime modulaire offre aux employés le choix parmi des modules ou groupes de protections déjà combinées. Ces combinaisons sont faites en fonction des caractéristiques des employés de l'entreprise. Habituellement, les régimes de soins médicaux et dentaires sont regroupés et les employés ont le choix d'augmenter leur niveau de couverture moyennant des coûts additionnels. Par exemple, la couverture de base offre un remboursement de 80% des frais couverts encourus pour les prescriptions, traitements para médicaux et soins dentaires. L'employé qui désire augmenter le niveau de protection

pourra payer une prime additionnelle qui lui permettra d'obtenir un remboursement de 90% des frais couverts encourus.

Le régime modulaire très simple à administrer mais ne contient pas autant de flexibilité que d'autres types de régimes d'avantages sociaux flexibles.

### **2.2.2.3 Compte gestion santé**

Dans le cadre du régime compte gestion santé, l'employeur verse dans un compte des sommes d'argent que l'employé pourra utiliser pour se procurer les avantages sociaux qu'il désire ou nécessite.

L'employé peut demander un remboursement, à même le compte gestion santé, des frais médicaux et dentaires admissibles qu'il a engagés. Les remboursements effectués à même ce type de compte sont imposables pour l'employé, au Québec (Guide Mercer sur les régimes de retraite et les avantages sociaux au Canada, 1996).

### **2.2.2.4 Régime à la carte**

Dans ce type de régime, l'employé choisit parmi une gamme d'options pour chaque type de protection, sans qu'il y ait de protection de base, en fonction de ses besoins. Une variante de ce régime, offre à l'employé des crédits qu'il utilise pour acheter les couvertures qu'il désire. Si les couvertures choisies causent un déficit à la fin de l'année, l'employé devra rembourser les déficits par déductions salariales. Par contre, en cas de surplus, l'employé peut recevoir un remboursement ou des crédits pour se procurer des couvertures additionnelles. Des quatre types des régimes d'avantages sociaux flexibles, le régime à la carte est celui qui permet la plus grande flexibilité.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est la définition des avantages sociaux flexibles proposée par Thériault et St-Onge (2000), que nous allons retenir, et ce, pour deux raisons. Premièrement, cette définition offre une bonne synthèse de tous les types d'avantages

sociaux flexibles. Cela est très pertinent pour nous puisque notre mémoire traitera de l'absence ou la présence de l'une ou l'autre des ces formes d'avantages sociaux flexibles en milieu syndiqué. De plus, notre mémoire s'inscrit dans le cadre d'une étude réalisée par le professeur Stéphane Renaud de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et c'est cette définition, proposée par Thériault et St-Onge, qu'il a opérationnalisée pour mesurer la présence des avantages sociaux flexibles dans le secteur syndiqué au Québec.

### **2.2.3 Historique des avantages sociaux**

Les avantages sociaux ont fait leur apparition au Canada vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec l'ère industrielle. Selon McKay (1990), c'est lorsque les travailleurs ont commencé leur migration vers les villes et qu'ils ne pouvaient plus dépendre du système de soutien familial, qu'ils ont commencé à se tourner vers l'État et l'entreprise privée pour assurer leur sécurité sociale.

Durant ce même siècle, les gouvernements des pays industrialisés ont adopté des lois sociales qui ont transféré la responsabilité du bien-être des travailleurs aux entreprises (Thériault et St-Onge, 2000). En 1900, des plans de pension sont mis en place pour les employés de la fonction publique fédérale, des compagnies de chemins de fer et de certaines importantes institutions financières. Tous les autres avantages reliés aux soins de la santé demeurent une responsabilité assumée par les travailleurs. Pour les travailleurs qui sont incapables de les assumer, ils pourront se retourner vers les hôpitaux et les cliniques publiques ainsi que vers les organismes religieux.

Durant les années 20 et 30, le Gouvernement canadien adopte des lois sur la pension et sur l'assurance santé qui suscitent un intérêt marqué pour les plans d'avantages sociaux. En effet, durant cette période, plusieurs employeurs travaillent sur le développement de programmes d'avantages sociaux pour leurs employés. C'est la dépression de années 30 qui força la majorité des employeurs à cesser l'implantation de ces programmes. Certains employeurs ont même dû retirer certains des services qu'ils avaient implantés (McKay, 1990).

La Seconde Guerre Mondiale ayant relancé l'économie, les entreprises recommencent un plus grand déploiement des régimes d'avantages sociaux. L'apparition des régimes modernes se fait durant les années 40 et leur croissance se poursuivra pendant les années 50, en raison de la croissance économique importante de cette période ainsi que du fait que les employeurs de l'époque les utilisent pour recruter et retenir une main-d'œuvre qualifiée.

Au cours des vingt années suivantes, les périodes d'inflation et l'augmentation continue des coûts des régimes causent le ralentissement de la croissance et du développement des régimes d'avantages sociaux (Thériault et St-Onge, 2000).

C'est durant le dernier quart du siècle que se fait ressentir de plus en plus le besoin de contrôler les coûts croissants des régimes et c'est durant cette même période que les régimes commencent à changer afin de tenir compte des importants changements dans la société. Parmi ces changements, on retrouve l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, la création de l'horaire de travail à temps partiel ainsi que le vieillissement de la population (1990; Thériault et St-Onge, 2000).

De nos jours, l'enjeu du contrôle des coûts reliés aux avantages sociaux est toujours aussi important.

#### **2.2.4 Forces qui ont entraîné une nécessité de changement**

Les avantages sociaux représentent une partie importante de la rémunération globale d'un employé. Au fil du temps, plusieurs forces ont agi sur les avantages sociaux traditionnels et ont contribué à les rendre moins intéressants tant pour les employeurs qui les offrent que pour les employés qui en bénéficient. Ces forces ont amené le besoin de changement qui a donné naissance à une nouvelle approche en termes de gestion des avantages sociaux. En effet, les changements économiques, démographiques ainsi que les changements au niveau de la main d'œuvre ont tous contribué à l'avènement des avantages sociaux flexibles.

### 2.2.4.1 Forces économiques

Dès les années 60, la notion de contrôle de coûts fait partie des discussions sur les avantages sociaux. Avant cette période, c'était l'État qui essayait de contrôler ses coûts en réduisant les garanties offertes ou en transférant les coûts au secteur privé, maintenant ce sont les employeurs qui sont aux prises avec ces coûts croissants. Selon Daudelin (2004), les différents paliers de gouvernement ont transféré au secteur privé une part toujours plus grande des coûts des soins de santé et cette tendance ne semble pas vouloir se résorber.

En plus de devoir assumer une part grandissante des frais reliés aux soins de santé, les employeurs ont aussi été aux prises avec les hausses des coûts de leurs régimes d'assurances collectives. Selon une étude réalisée en 1986, par Louis Harris Associates, rapportée dans Baker (1988), sur les principaux motifs qui ont incité les employeurs à implanter les avantages sociaux flexibles, 40% des répondants ont cité que le besoin de contrôler la croissance rapides des coûts des régimes d'avantages sociaux était leur motif principal.

Cette problématique d'augmentation des coûts de soins de santé est beaucoup plus problématique pour les employeurs des États-Unis que les employeurs au Canada. Au Canada, c'est le gouvernement qui est principalement responsable des soins de santé car les citoyens sont protégés par un régime de soins universels en vertu de. La *Loi canadienne sur la santé*.

Au Québec, la *Loi sur l'assurance maladie* prévoit que les coûts des services rendus et requis au point de vue médical par un professionnel de la santé, sont assumés par la Régie de l'assurance maladies du Québec (RAMQ). De plus, au Québec, il y a aussi la *Loi sur l'assurance-médicament* qui est entrée en vigueur le 1er janvier 1997. Cette loi prévoit que l'adhésion à un régime d'assurance médicaments est obligatoire pour tout résident du Québec. Lorsque possible, la couverture doit se faire en premier lieu par l'intermédiaire d'un régime collectif offert par l'employeur ou encore par une association, fédération ou

ordre professionnel. Pour les résidents qui n'ont pas accès à ces régimes, ils seront couverts par le régime public de la Régie de l'assurance maladies du Québec (RAMQ).

Il est important de noter que la RAMQ est financée par une taxe sur la main-d'oeuvre imposée à tous les employeurs.

Pour leur part, les résidents des États-Unis n'ont pas ce genre de régime de soins universels, ils doivent donc se fier aux régimes d'assurances privées offerts par les employeurs. Ce sont, donc ces derniers qui doivent composer avec l'augmentation des coûts de soins de santé.

Il y a un consensus général parmi les auteurs que l'augmentation continue des coûts des soins de santé met de plus en plus de pression sur les régimes d'avantages sociaux. En effet, selon Newman (1994), le coût associé à la couverture d'assurance maladie offerte aux employés est devenu inabordable pour les employeurs en raison de la montée en flèche des primes d'assurance maladie. Barber (1992) rapporté dans Horn (1996) et Cole et Flint (2004), affirment que dès les années 80, l'explosion des coûts de l'assurance santé ont augmenté l'intérêt pour les avantages sociaux flexibles comme moyen de contrôler les coûts.

Selon la firme de consultation Hewitt et Associés, les coûts de régimes d'assurance maladie augmentent au moins de 20% annuellement et les coûts des avantages sociaux ont augmenté, de 8% à 10% annuellement. Ceci correspond à ce qui est rapporté dans le par la firme de consultation Mercer (2003) dans leur rapport « Employers Dropped Health Plans and Cut Benefits in 2002 », soit que l'augmentation des coûts de la santé a contribué à l'augmentation du coût des régimes pour les employeurs, en 2003 les employeurs payeront 12.8% de plus par employé pour les soins de santé comparativement aux primes payées en 2002.

En 2004, les dépenses en soins de la santé ont compté pour presque 15% du PIB des États-Unis. Selon certaines projections, si la croissance des dépenses en soins de la santé ne ralentit pas, d'ici 2011, cela pourrait représenter 24% de leur PIB (Rosenbloom, 2005).

### 2.2.4.2 Forces démographiques

Il n'y a cependant pas que le contexte économique qui crée des pressions au changement, il y a aussi les changements au niveau de la démographie. La population est de plus en plus vieillissante, la proportion des 65 ans et plus ne cesse de croître, tellement que la pyramide des âges est en processus de renversement (Graig, Haley, Luss et Schierber, 2002). Ce vieillissement est visible au niveau de la main-d'œuvre. Avec les 77 millions de baby boomers aux États-Unis qui commenceront à prendre leur retraite en 2008 et la pénurie de main-d'œuvre annoncée pour 2010, ce sera un défi majeur que d'arriver à financer des avantages de santé adéquats (Rosenbloom, 2005). Au Canada, nous comptons 10 millions de baby boomers et nous commençons à sentir les effets de la pénurie de main d'œuvre. Selon le communiqué de l'enquête sur la population active, publié le 4 novembre 2005 par Statistiques Canada, le taux de chômage actuel s'établit à 6,6 %, son niveau le plus bas depuis trois décennies. Ce sera donc, pour le Canada et surtout pour ses provinces, un défi que de pouvoir financer les avantages reliés à la santé.

La notion de famille a également changée. Nous sommes passés de la famille nucléaire au pourvoyeur unique aux différents types de familles. Selon, Kane (1998), aux États-Unis, en 1970, 40% des familles correspondaient à la notion de famille traditionnelle. En 1992, ce pourcentage se chiffrait à 10.2%. Aujourd'hui, nous avons de plus en plus de familles mono parentales, de familles reconstituées à partir de deux familles mono parentales, de familles à double revenu et de célibataires. Tous ces différents types de familles ont créé une grande variété en terme de besoins en avantages sociaux (Haslinger et Sherrin, 1994; Pywowarczuk, 1994; Steinberg, 1995 rapportés dans Cole et Flint, 2004). Par exemple, puisque les régimes traditionnels étaient conçus en fonction de la famille nucléaire au pourvoyeur unique, dans le cas de familles à double revenu, cela occasionnait un dédoublement de couverture, ce qui peut représenter une redondance pour certains besoins de couverture et une lacune pour d'autres (Courter, 1994).

D'après Miller (1995), en 1936, au moment de la création de la Sécurité Sociale aux États-Unis, 99% de la main-d'oeuvre était composée d'hommes dont la femme demeurait



à la maison avec leurs 2 enfants. Aujourd'hui, plus de 80% de la main-d'oeuvre est composée d'hommes et de femmes dont le(a) conjoint(e) occupe aussi un emploi et détient une sa propre couverture d'assurance santé.

### **2.2.4.3 Main d'œuvre**

La main-d'oeuvre aussi a connu des changements, on ne voit plus ou presque plus de travailleurs qui passeront leurs vies entières à travailler dans la même entreprise. Les travailleurs vont d'une entreprise à l'autre à la recherche d'une rémunération plus élevée et de conditions qui répondent mieux à leurs besoins individuels. Afin de recruter et retenir la main d'oeuvre qualifiée, les employeurs s'efforcent d'offrir les conditions recherchées par ces derniers. Un des outils dont ils disposent pour atteindre cet objectif, est un programme compétitif d'avantages sociaux. De nos jours, cela peut inclure un programme d'avantages sociaux flexibles. Baker (1988) affirme que les employeurs peuvent se servir des avantages sociaux flexibles comme outil d'attraction. Selon l'auteur, ces régimes sont nettement plus attrayants que les régimes traditionnels et le fait de les offrir permet de recruter des employés de plus haut calibre. En 2003, la firme Towers Perrin a mené une étude sur les facteurs d'attraction, de rétention et de motivation des employés. Ils ont sondé 40 000 employés en Amérique du Nord et ont rapporté que les régimes d'avantages sociaux compétitifs qui répondent aux besoins des individus comptent parmi les principaux facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

« C'est cette plus grande diversité dans la main-d'œuvre qui met de la pression sur les employeurs afin qu'ils reconnaissent et accommodent cette variété de besoins d'avantages sociaux des employés» (McKay, 1990).

Tous ces éléments ont contribué à la nécessité de mettre en place des régimes d'avantages sociaux flexibles.

### 2.2.5 Raisons d'être des avantages sociaux flexibles

Parmi les raisons qui motivent les entreprises à instaurer des programmes d'avantages sociaux flexibles, les deux principales sont le besoin de réduire les dépenses et le vouloir de mieux répondre aux besoins individuels des employés.

#### *Réduction des dépenses pour l'employeur*

Les avantages sociaux flexibles permettent la réduction des frais reliés à la gestion des régimes en permettant aux employeurs de payer seulement pour les couvertures que les employés vont utiliser.

*« Les avantages sociaux traditionnels regroupent une série de couvertures pour lesquelles l'employeur paie, peu importe si les employés les utilisent ou non. Bien que le taux d'utilisation global fasse inévitablement varier le coût des primes, l'utilisation sur une base individuelle n'a presque aucun impact sur les usagers » (Thériault et St-Onge, 2000).*

Les assurances regroupent une série de couvertures, ex: le plan médical regroupe le remboursement des prescriptions, les séjours en milieu hospitalier, les traitements paramédicaux, etc. Un employé qui n'utilise que le remboursement des médicaments paye la même prime qu'un employé qui se prévaut de toutes les couvertures et l'employeur paye la même prime pour les deux employés. Les avantages sociaux flexibles proposent que les employeurs et les employés ne paient que pour les couvertures désirées. L'économie, pour les deux partis, se fait en ne payant des cotisations que pour les avantages que les employés ont choisis au lieu que de payer des cotisations pour une série de couvertures que les employés n'utiliseront possiblement jamais.

### *Mieux répondre aux besoins individuels des employés*

En plus de permettre des économies, les avantages sociaux flexibles permettent de mieux répondre aux besoins d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Puisque nous sommes tous des personnes différentes, il est normal que nous ayons des besoins en conséquence. Les avantages sociaux flexibles tentent donc de mieux répondre à ces besoins diversifiés. Une jeune femme monoparentale n'aura certes pas les mêmes besoins en termes de couvertures qu'un jeune homme professionnel célibataire sans enfants.

Les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent aussi de modifier les couvertures. La plupart des plans ont des périodes déterminées au cours desquelles les employés peuvent changer leurs couvertures. Généralement, les plans permettent des changements de couverture à tous les deux ans. Ceci permet aux employés de réévaluer leurs besoins et de changer leurs couvertures en conséquence de l'évolution de leurs besoins. Toutefois, les plans peuvent aussi permettre des changements de couverture lors des événements majeurs de la vie tels le mariage, le divorce, la séparation et le décès du conjoint. Des changements seront aussi permis pour les dépendants de l'assuré lors des événements tels la naissance ou l'adoption d'un enfant et lors du décès d'un dépendant.

Les plans permettent aussi des changements de couverture en cas de perte de couverture résultant de la terminaison du conjoint ou du dépendant.

### *Augmenter la compétitivité de l'entreprise*

En situation de compétition parmi les employeurs pour une main-d'œuvre qualifiée, le fait d'offrir un plan d'avantages sociaux flexibles peut permettre à un employeur d'attirer ou même de conserver sa main-d'œuvre qualifiée dans laquelle il a investi et dont il veut développer la loyauté. Dans certaines industries, pour qu'un programme de rémunération soit qualifié de compétitif, il doit absolument offrir des avantages sociaux flexibles (McKay, 1990). Toujours selon ce même auteur, il y a de nouveaux objectifs pour les avantages sociaux flexibles, objectifs autres que ceux mentionnés plus tôt qui ont été largement déterminés dans les années 80.

### *La fusion des programmes d'avantages sociaux*

Dans un contexte de fusion ou d'acquisition, les entreprises peuvent se servir des avantages sociaux flexibles pour faciliter la transition. Lors de fusions d'entreprises, la nouvelle entreprise est aux prises avec une duplication de régimes et de programmes. Les gestionnaires peuvent décider de conserver et de continuer à offrir les deux régimes ou encore, ils peuvent tenter de les fusionner. La deuxième option a souvent comme effet de retenir les couvertures les plus généreuses de chaque plan (Employee Benefits, août 2005, pp. 26; McKay, 1990).

Les avantages sociaux flexibles pourraient donc représenter une troisième option, soit un moyen d'offrir des avantages sociaux similaires tout en permettant à l'employeur de se défaire des plans originaux.

Lors de la fusion des maisons de disques Sony et BMG, l'implantation d'un régime d'avantages sociaux flexibles a été retenue comme la meilleure solution pour arriver à combiner deux régimes d'avantages sociaux aussi différents que les cultures des entreprises auxquelles ils appartenaient (Employee Benefits, août 2005, pp. 26).

### *Permettre la variation des coûts selon la zone géographique ou l'unité d'affaires*

Les compagnies qui ont des opérations dans diverses zones géographiques ou qui ont plusieurs unités d'affaires, pourraient introduire, par le biais d'un programme flexible des variations dans les montants qu'ils déboursent pour les couvertures. Ceux-ci varieraient en fonction du coût des services dans chacune des régions ou encore en fonction des budgets d'exploitation de chaque unité d'affaires.

### *Permettre la variation des contributions selon le rendement*

Dans le contexte d'affaires actuel, les entreprises cherchent à devenir plus compétitives. Pour ce faire, elles doivent concilier la réduction des coûts d'opération avec l'augmentation de la productivité. La rémunération incitative devient donc un outil privilégié dans la gestion efficace des salaires. En accordant plus d'importance aux programmes incitatifs, tels que les bonis, on peut obtenir une réduction des dépenses fixes tout en obtenant un meilleur rendement de la part des employés (McKay, 1990).

C'est ce concept de variation selon le rendement, que certains aimeraient associer aux avantages sociaux. Spécifiquement, l'objectif serait de faire varier la contribution patronale au financement des avantages sociaux en fonction du rendement organisationnel.

Un plan d'avantages sociaux flexibles pourrait être conçu de la manière suivante, la cotisation patronale fixe verrait à assurer les avantages sociaux jugés nécessaires et la portion variable serait déterminée à chaque année selon le rendement de l'entreprise. L'employé aurait ensuite le choix d'utiliser cette somme pour acheter d'autres avantages sociaux, il pourrait l'investir dans un compte d'épargne ou simplement l'encaisser.

### *Réduire les iniquités de la rémunération*

Si on considère les cotisations patronales aux avantages sociaux comme étant une forme de rémunération, on pourrait dire que les entreprises, par le biais des avantages sociaux, versent une rémunération totale supérieure à certains employés. Les employés qui optent pour une couverture familiale reçoivent une plus grande contribution patronale que ceux qui optent pour la couverture individuelle. Certains croient que cette logique est parfaitement justifiée puisqu'elle s'inscrit dans la philosophie de vouloir subvenir aux besoins des employés, alors que d'autres croient qu'il est inéquitable que de justifier cette différence sur la base des circonstances personnelles des employés.

Pour les employeurs qui ont comme objectif d'égaliser les contributions patronales pour tous les employés, les plans d'avantages sociaux flexibles permettent de réduire ou éliminer cette différence.

### *Encourager une perspective de rémunération totale*

Tous les objectifs mentionnés ci-dessus ont tous un lien plus fondamental, soit de chercher à créer une perspective de rémunération totale afin que les sommes investies sous formes de cotisations soient perçues comme étant de la rémunération directe par les employés. En effet, lorsque les employés verront les cotisations comme des montants d'argent et non des avantages, il n'y aura donc plus de différence entre la notion de rémunération directe et celle de rémunération indirecte. On ne parlera que de rémunération totale.

### *Éliminer la notion du droit acquis*

Duggan (1992) et Felix (2000), considèrent que le véritable défi pour les organisations est de réussir à changer la perception des employés que les avantages sociaux sont des droits acquis. Réussir à éliminer ce syndrome du droit acquis est un défi que bien des employeurs et fournisseurs de régimes tentent de relever dans le cadre de leurs recherches pour les stratégies qui leur permettront d'exercer un contrôle sur la croissance des coûts des avantages sociaux. Selon ces auteurs, les avantages sociaux flexibles rencontrent cet objectif. Les employés doivent faire des choix parmi les différentes couvertures offertes et ils peuvent vraiment voir le coût associé aux régimes.

## **2.2.6 Avantages et Désavantages des avantages sociaux flexibles**

### **Avantages**

Nous avons déjà discuté plutôt longuement des avantages de ces régimes, rappelons-nous simplement que les deux avantages principaux des régimes d'avantages sociaux flexibles

sont qu'ils offrent une meilleure protection, puisqu'ils permettent aux employés de choisir les avantages qui répondent à leurs besoins et dont ils se serviront. Deuxièmement, les régimes d'avantages sociaux flexibles permettent de contrôler les coûts puisque les employeurs ne paient que pour des avantages qui seront utilisés. Ils permettent aussi le transfert d'une partie des coûts aux employés afin de leur faire prendre conscience des coûts reliés aux avantages sociaux. Ceux-ci risquent donc limiter les avantages choisis à ceux qu'ils auront à utiliser.

Il est important de noter que durant notre revue de littérature, les articles consultés prétendent que la gestion flexible des avantages sociaux réduit les coûts des régimes. Toutefois, nous n'avons été en mesure de trouver d'étude qui a calculé cette réduction de coûts. Par contre il faut considérer qu'il y a des impacts non-économiques que l'on ne peut pas chiffrer. Par exemple, un employé qui peut choisir les avantages sociaux dont il a besoin aura une plus grande satisfaction au travail et sera probablement plus mobilisé et plus productif qu'un employé insatisfait avec son régime d'avantages sociaux.

### **Désavantages**

Bien que les régimes d'avantages sociaux flexibles comportent bien des avantages, les aspects négatifs suivants doivent également être considérés.

#### *Coûts*

En plus d'être plus complexes à concevoir, à implanter et à administrer, les régimes d'avantages sociaux flexibles génèrent des coûts. Parmi ces coûts, on retrouve ceux qui sont reliés aux efforts de communication. Toute implantation ou changement en entreprise nécessite un bon plan de communication auprès des employés afin de bien préciser le changement pour en faciliter l'acceptation.

Un régime d'avantages sociaux flexibles ne fait pas exception, la gestion devra s'assurer que les employés comprennent bien le fonctionnement du régime ainsi que les choix

qu'ils auront à faire parmi les protections offertes. Les gestionnaires devront donc fournir toute l'information et le soutien nécessaire, afin que les employés puissent faire des choix éclairés.

Puisqu'un des objectifs principaux des régimes flexibles est de mieux répondre aux besoins des employés, l'organisation devra s'assurer que les options offertes sont bien celles qui répondent à ces besoins. Une vérification ou sondage des besoins devra se faire auprès des employés et ce, sur une base régulière.

Un des derniers éléments qui contribue aux coûts plus élevés des régimes d'avantages sociaux flexibles, est le comité d'assurance. Ce comité est souvent composé de représentants de l'employeur, d'employés, de consultants, d'actuaire et d'assureurs. Le mandat du comité est de favoriser la communication entre les différents acteurs afin que tous puissent comprendre les divers enjeux entourant le régime, que ce soit le contrôle des coûts ou la considération des besoins des employés (Thériault et St-Onge 2000)

Ces coûts administratifs sont des facteurs à considérer, mais il faut croire que les bénéfices qu'en retirent les employeurs, lorsque adoptés, surpassent les coûts initiaux d'implantation et les coûts de gestion.

### Antisélection

L'antisélection est le deuxième désavantage relié aux régimes d'avantages sociaux flexibles. Ce phénomène d'antisélection, résulte du fait qu'avec les avantages sociaux flexible, les employés ont un choix.

Dans un système d'assurance parfait, la probabilité que survienne un événement qui nécessite l'utilisation d'une des couvertures du régime est connue. L'anti-sélection se produit lorsqu'on est en mesure d'anticiper avec un certain degré d'exactitude la probabilité qu'un tel événement se produise (McKay, 1990).



« Dans le contexte des régimes d'avantages sociaux, l'anti-sélection est une tendance chez les employés à choisir les avantages qu'ils sont les plus susceptibles d'utiliser, afin que leur investissement soit le plus rentable possible à court terme » (Thériault et St-Onge, 2000).

Cette tendance occasionnera ultimement une augmentation des primes que devront payer les employés au cours des années suivantes. Peu importe le type d'assurance, une augmentation des remboursements, donc des dépenses, pour les assureurs occasionne toujours une augmentation des primes pour les assurés.

Il est cependant possible de contrôler l'occurrence de l'anti-sélection en agissant sur une de ses deux composantes; la disponibilité du choix ou la prédiction de l'occurrence. En enlevant le choix d'une protection pour un événement que nous pouvons prédire, nous éliminons l'anti-sélection, tout comme nous le faisons, lorsque diverses couvertures sont présentes et que la probabilité que survienne l'évènement est complètement aléatoire.

Il est possible de contrer l'anti-sélection par la conception même du régime ainsi que par le biais des prix associés aux couvertures offertes. Au moment de la conception du régime on peut adopter plusieurs stratégies telles que limiter la fréquence des choix qu'ont les employés. Lors des adhésions on fixe la fréquence des choix pour une période déterminée, donc on oblige les employés à conserver leurs assurances pour une période prolongée. Plus la période est longue moins il sera possible aux employés de prédire leurs utilisations futures.

Une autre méthode faisant partie de la conception du régime est le regroupement de certaines couvertures. Compte tenu que les couvertures sont déjà agencées, il devient très difficile, pour un employé de ne se procurer que les garanties qu'il aura à utiliser.

Les méthodes pour contrer l'anti-sélection reliées aux prix des couvertures sont généralement plus difficiles à administrer. Une des méthodes consiste à attribuer le prix aux couvertures en fonction du risque et du coût de l'avantage. Prenons par exemple l'assurance vie de base, dans plusieurs régimes le coût de l'assurance vie est fixe et

uniforme pour tous. Puisque le risque de décès augmente avec l'âge, on devrait augmenter le coût de l'assurance vie pour les employés en fonction de leur âge (McKay, 1990).

Une autre alternative serait de rembourser des pourcentages, plutôt que des montants maxima. Conséquemment, les employés devront toujours assumer une partie des frais pour les services qu'ils utilisent. De cette manière on peut réduire la 'sur-utilisation' des services causée par l'antisélection (Thériault et St-Onge 2000).

### **2.2.7 Déterminants reliés à la présence des avantages sociaux flexibles**

En raison de la pauvreté de la littérature traitant spécifiquement des syndicats et de la gestion flexible des avantages sociaux, nous devons nous baser sur une combinaison de différentes études traitant des différents aspects de notre sujet de recherche afin de pouvoir construire notre modèle d'analyse. Les quatre premières études que nous présenterons traitent des déterminants des avantages sociaux traditionnels et flexibles et les trois dernières s'intéressent aux syndicats et la rémunération variable.

#### **Cousineau et Lacroix (1984)**

Dans le texte «La détermination des avantages sociaux au Canada», Cousineau et Lacroix tentent de comprendre pourquoi les travailleurs choisissent les avantages sociaux plutôt que leur équivalent en salaire, puisque selon les auteurs, les avantages sociaux répondent à des besoins personnels des travailleurs qui n'ont rien à voir avec leur travail et ils sont en mesure de répondre à ces besoins sans avoir recours aux avantages sociaux. Afin de répondre à cette question, Cousineau et Lacroix ont avancé un modèle de détermination des avantages sociaux au Canada. Les principales variables de ce modèle étaient le revenu, la taille de l'entreprise, le taux de syndicalisation et le degré de scolarité. Selon les auteurs, ces facteurs devraient avoir une incidence sur les avantages sociaux.

La variable dominante de ce modèle est le revenu de travail. Selon les auteurs, les salaires auront un effet significatif et positif sur les avantages sociaux. Les avantages sociaux et les plans de pension bénéficient d'un traitement fiscal préférentiel ce qui permet aux employés de conserver une plus grande partie de leur revenu pour utiliser à d'autres fins. Par exemple, les contributions que font les employés à leur plan de pension sont déductibles d'impôt jusqu'à un certain niveau et les intérêts générés par les placements faits via le plan de pension ne sont pas imposables. Ces économies fiscales se font surtout au niveau des plans de pension, l'importance du revenu sur les plans de pension sera plus grande que sur les avantages sociaux. Pour ce qui est la variable degré de scolarité, elle est reliée au revenu. Les auteurs croient qu'elle aura une influence sur l'importance relative des avantages sociaux puisque le degré de scolarité augmente le revenu.

Les auteurs émettent l'hypothèse que la taille de l'entreprise a un impact sur l'importance des avantages sociaux. Plus l'entreprise est de grande taille, plus les avantages sociaux seront importants. Les entreprises achètent des avantages sociaux en fonction du nombre d'employés qu'elles ont et obtiennent des économies de volume. Plus ces entreprises sont grandes, plus elles achèteront d'avantages sociaux et meilleure sera leur économie. Ceci résulte en de plus petites primes pour les employés et stimule la consommation d'avantages sociaux.

La dernière variable du modèle est la présence syndicale. Selon les auteurs, la présence du syndicat aura comme effet d'augmenter l'importance accordée aux avantages sociaux dans la rémunération globale. En effet, les dirigeants syndicaux, qui veulent maintenir leurs postes, auront tendance à privilégier les besoins en avantages sociaux du travailleur médian puisque c'est ce dernier qui joue un rôle important dans leur réélection. Les avantages sociaux offerts seront donc supérieurs à ce qu'on retrouverait en absence de syndicat.

Ces hypothèses ont toutes été confirmées empiriquement par l'étude de Cousineau et Lacroix (1998) à l'exception de la variable syndicalisation. Contrairement à ce que croyaient les auteurs, elle n'a pas d'impact significatif sur l'incidence des avantages

sociaux. Toutefois, les auteurs mentionnent que ce résultat est attribuable au fait que dans le cadre d'une étude comme celle-ci, les variations dans les taux de syndicalisation sont trop faibles pour qu'un effet syndical se fasse clairement ressentir. Ceci ne veut pas dire que les syndicats n'ont aucun impact sur les avantages sociaux et leur importance dans la rémunération globale.

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise et du revenu, les auteurs confirment que les avantages sociaux sont influencés par ces deux facteurs. En effet, on retrouve une plus grande importance des avantages sociaux dans les entreprises de grande taille et à revenus élevés en raison des économies de groupe et des traitements fiscaux préférentiels.

### **Burke et Morton (1990)**

Dans le texte «How Firm Size and Industry Affect Employee Benefits», Burke et Morton proposent deux déterminants des avantages sociaux. Selon les auteurs, la taille de l'entreprise et l'industrie ont un impact sur l'incidence et les caractéristiques des régimes d'avantages sociaux offerts par les employeurs. Les données utilisées provenaient du sondage Employee Benefits Survey produit annuellement par le Bureau of Labor Statistics aux États-Unis. Ce sondage contenait des données sur l'incidence et les caractéristiques des diverses composantes des régimes d'avantages sociaux, soit le congé rémunéré, l'assurance vie, les régimes de pension à prestations définies et à contribution définies et les horaires de travail. Les auteurs ont retenu le sondage de 1988 qui contenait seulement des données pour des entreprises ayant plus de 100 employés. Les employés sont divisés en deux catégories, les cols bleus et les cols blancs. Comme le suggère le titre de l'article, la taille de l'entreprise et l'industrie sont les deux déterminants étudiés afin de voir comment ils déterminent les avantages sociaux. Pour faire leurs comparaisons, les auteurs ont retenu l'industrie de la production de biens et l'industrie des services. Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, les auteurs ont divisé les entreprises en deux groupes, les entreprises qui comptent entre 100 et 499 employés et les entreprises de 500 employés et plus. Les auteurs ont ensuite vérifié l'incidence et les

caractéristiques des composantes des régimes d'avantages sociaux selon ces deux optiques.

En ce qui concerne l'assurance soins de santé, ils ont noté une plus grande incidence dans l'industrie de la production des biens. En effet, 95% des entreprises qui font partie de cette industrie offraient cette couverture comparativement à 85% des entreprises de l'industrie des services. La distribution varie aussi en fonction de la taille de l'entreprise. Chez les entreprises de 500 employés et plus, 91% offraient cette couverture. Pour leur part, 88% les entreprises avec 100- 499 employés l'offraient. La variation selon la taille de l'entreprise est plus significative pour les soins dentaires. En effet, 69% des entreprises de 500 employés et plus offraient cette couverture comparativement à 49% des entreprises de 100-499 employés. Pour ce qui est des caractéristiques des couvertures offertes, elles sont sensiblement les mêmes à travers les différents groupes à l'exception du partage des coûts. Dans l'industrie des services, une plus grande proportion d'employés devaient contribuer aux coûts de leur couverture par le biais de cotisations et ces cotisations étaient plus élevées que ce que devaient déboursier les employés de l'industrie de la production de biens.

Dans le cas des plans de pension à prestations définies, les auteurs ont aussi remarqué une différence selon l'industrie et la taille de l'entreprise. En effet, 75% des entreprises de 500 employés et plus ainsi que 75% des entreprises de l'industrie de la production des biens offraient ce type de plan. Ce taux tombait à 50% pour les entreprises de plus petite taille et pour les entreprises de l'industrie des services. En ce qui concerne les caractéristiques de ces plans, les auteurs ont noté que dans l'industrie de la production de biens il y avait une prévalence de plans à taux fixe. Soit des plans qui déterminent un taux en fonction du nombre d'années de service. Ce taux est ensuite multiplié par le nombre d'années de service afin de déterminer la rente mensuelle lors de la retraite. Ce type de plan n'a pas été recensé dans les entreprises de l'industrie des services.

L'incidence des plans de pension à cotisation déterminée était égale dans les deux industries. Toutefois, ils étaient plus souvent offerts aux cols blancs qu'aux cols bleus, ceci peut être attribuable au fait que les syndicats n'ont pas tendance à négocier des plans

de pension à cotisations déterminées. Il y avait aussi une légère variation selon la taille de l'industrie, 49% des entreprises de 500 employés et plus offraient ce plan par rapport à 41% des entreprises de 100-499 employés.

Pour les avantages sociaux qui concernent l'invalidité, il peuvent prendre deux formes, l'assurance invalidité (pour maladie ou accident) et le congé payé pour maladie (continuation de salaire durant une absence maladie de courte durée). Le congé payé pour maladie était offert à 81% des travailleurs de l'industrie des services et seulement à 54% des employés de l'industrie de la production de biens. La tendance est inverse pour l'assurance invalidité. Dans l'industrie de production des biens, 60% des travailleurs avaient droit à cette couverture par rapport à 35% des travailleurs dans l'industrie des services. En ce qui concerne l'incidence en fonction de la taille de l'entreprise, la seule distinction était au niveau du congé payé qui était offert plus souvent dans les grandes entreprises (500 employés et plus) que dans les petites entreprises (100-499 employés).

Les auteurs ont aussi remarqué des variations selon l'industrie et la taille de l'entreprise au niveau de l'assurance vie. Cette couverture était offerte à 96% des employés d'entreprises qui produisent des biens et à 90% des employés d'entreprises qui offrent des services. De plus, 95% des travailleurs des entreprises de 500 employés et plus avaient de l'assurance vie comparativement à 90% des travailleurs de plus petites entreprises.

Les caractéristiques des plans d'assurance vie varient aussi. Dans l'industrie des services et chez les employeurs de plus grande taille, les travailleurs étaient majoritairement couverts par des plans dont la couverture était un multiple du salaire. Pour les employés des plus petites entreprises et de l'industrie de production de biens, les plans d'assurance vie recensés offraient une couverture à taux fixe. Encore une fois, on retrouve ce type d'assurance vie plus souvent chez les cols bleus, puisque les syndicats ont tendance à négocier ce type d'assurance vie.

Les auteurs ont aussi observé des variations sur l'incidence et les caractéristiques des congés, et ce, toujours en fonction de la taille de l'entreprise et de l'industrie. Bien qu'ils

pouvaient prendre différentes formes, les vacances et congés payés étaient payés à la majorité des employés dans le sondage. Toutefois, les employés de l'industrie des services semblaient avoir droit à plus de vacances plus rapidement que les employés de l'industrie de production de biens, mais cette distinction s'éliminait avec l'augmentation des années de service.

Cet article de Burke et Morton, contribue à notre recherche en nous exposant clairement deux déterminants des avantages sociaux. Tout comme Cousineau et Lacroix (1984), ils soutiennent que la taille de l'entreprise est un déterminant des avantages sociaux, mais ils ajoutent que l'industrie aussi aura un impact sur la présence des avantages sociaux. De plus, les auteurs nous donnent des pistes sur les types d'avantages sociaux que les syndicats ont tendance à négocier. Toutefois, cet article ne traite pas de la forme d'avantages sociaux pertinente à notre recherche, soit les avantages sociaux flexibles. Nous devons donc nous référer à d'autres études et d'autres auteurs pour nous rapprocher de notre sujet d'intérêt.

### **Barringer et Milkovich (1998)**

Dans le texte «A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation », Barringer et Milkovich (1998) proposent un modèle d'analyse basé sur la combinaison de quatre approches ou perspectives théoriques. Selon ces auteurs, leur modèle permet d'expliquer, non seulement, les décisions des gestionnaires face à la conception et l'implantation des avantages sociaux flexibles, mais aussi, les motifs pour lesquels les organisations adoptent d'autres pratiques innovatrices en matières de ressources humaines.

Selon Barringer et Milkovich (1998), il existe peu d'études qui expliquent clairement pourquoi certaines entreprises offrent des régimes d'avantages sociaux flexibles tandis que d'autres entreprises ne les offrent pas. Ils soulignent aussi le manque d'études qui expliquent pourquoi certains de ces régimes d'avantages sociaux flexibles offrent plus de choix que d'autres.

D'après les auteurs, chacune des quatre approches qu'ils ont utilisées pour construire leur modèle, offre une perspective ou réponse différente à leurs deux questions de base et c'est en les combinant, qu'ils sont en mesure de nous offrir un modèle plus parcimonieux quant aux décisions des gestionnaires face aux avantages sociaux flexibles.

Les quatre approches retenues par les auteurs sont, la perspective institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des coûts transactionnels. Ces quatre approches ont été retenues pour deux raisons. Premièrement, elles permettent de baser l'analyse sur l'organisation et non sur les individus et elles ont déjà permis d'expliquer d'autres pratiques de rémunération et d'avantages sociaux.

### **La perspective institutionnelle**

Dans cette perspective, la prémisse de base est que les structures organisationnelles sont façonnées par l'environnement institutionnel. Ceci veut donc dire, que les organisations adoptent des pratiques en réponse à certaines pressions. Ces pressions peuvent provenir des employés, des syndicats, du législateur ou encore des concurrents qui eux, ont déjà adopté les pratiques en question. Cette perspective a servi à expliquer l'adoption de diverses pratiques, telles la rémunération des exécutifs, la rémunération du personnel de ventes, etc. Toutefois, elle comporte une lacune importante puisqu'elle ne tient pas compte de l'importance des objectifs stratégiques et des intérêts propres à l'entreprise.

### **La théorie de la dépendance des ressources**

Cette théorie repose sur l'idée que les décisions prises par la gestion seront grandement influencées par des agents internes et externes qui exercent un certain contrôle sur des ressources critiques à l'entreprise. Les agents internes, lorsqu'ils sont en contrôle de certaines ressources, sont en mesure d'imposer des structures dans leurs organisations. Par exemple, selon Balkin et Bannister (1993), rapporté dans Barringer et Milkovich (1998), les employés qui occupent des postes critiques à l'entreprise sont en mesure



d'influencer les décisions prises au sujet de leur rémunération. Les agents externes peuvent aussi influencer les décisions de l'entreprise via le contrôle de ressources critiques à l'entreprise. Ils peuvent obtenir les structures qu'ils veulent en échange des ressources qu'ils contrôlent. Par exemple, les syndicats sont de tels agents et la ressource qu'ils contrôlent est la main d'œuvre.

Bien que la perspective institutionnelle et la théorie de la dépendance des ressources se ressemblent, la principale différence repose sur le fait que la théorie de la dépendance des ressources reconnaît que les entreprises répondent de manière plus stratégique ou indépendante aux pressions exercées par les agents externes. Pour sa part, la perspective institutionnelle propose que les entreprises sont plus passives et se conforment à leur environnement.

### **La théorie de l'agence**

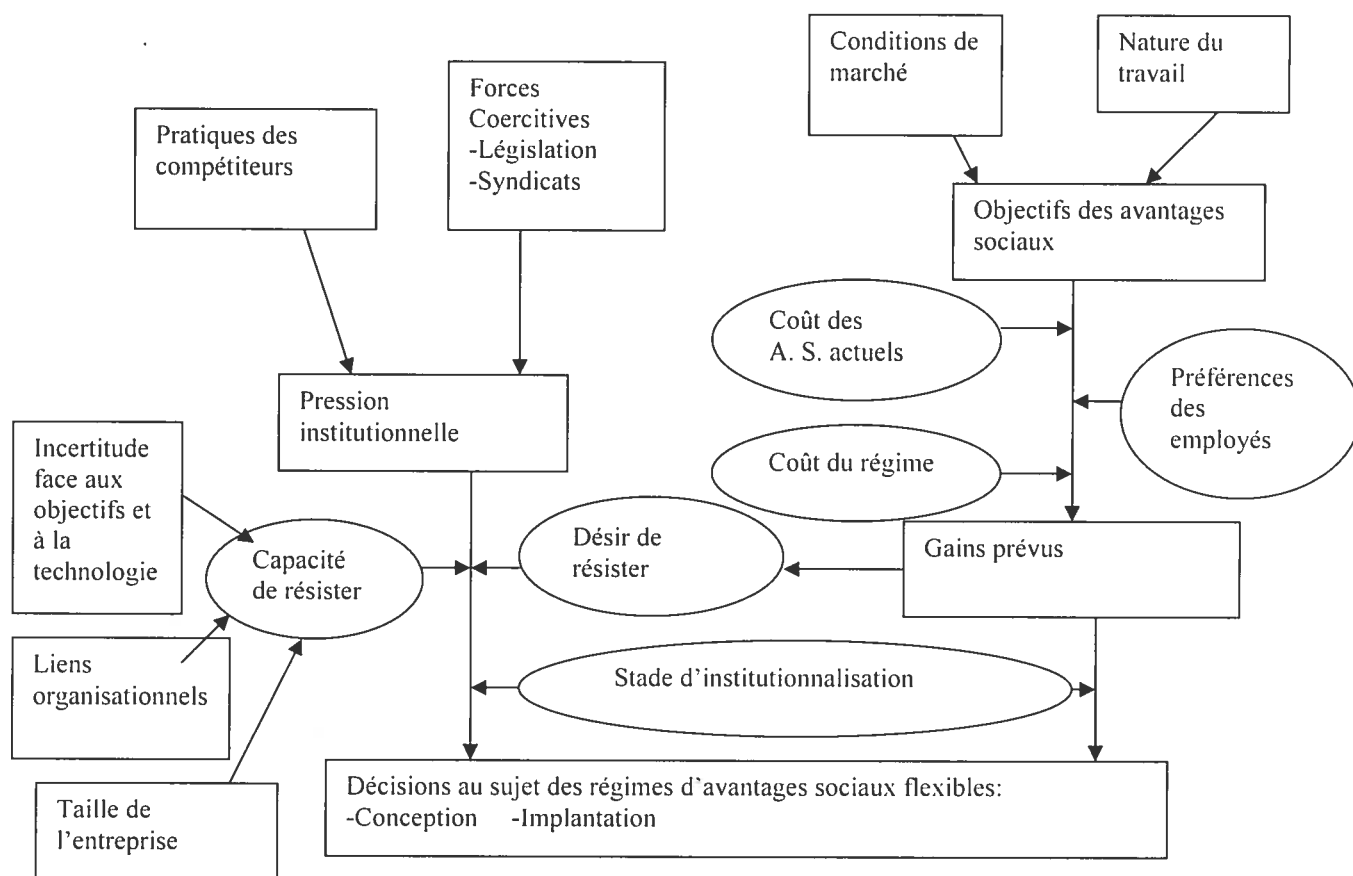
La prémisse de base de cette théorie repose sur le fait que les intérêts de l'entreprise et des agents peuvent être en conflit et que les plans de rémunération devraient être conçus de manière à motiver les employés à agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Dans cette optique, la gestion flexible des avantages sociaux rencontre la théorie de l'agence car elle permet un contrat de travail plus optimal qui répond mieux aux besoins des employés.

### **La théorie des coûts transactionnels**

Dans sa forme la plus simple, cette théorie est que les entreprises se structurent de manière à minimiser les coûts de leurs transactions avec d'autres partis lorsqu'il y a une grande possibilité de comportements opportunistes. Par exemple, dans des contextes où il est difficile pour la gestion de bien surveiller la productivité des employés, des structures seront mises en place afin d'inciter les employés à agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Barringer et Milkovich (1998) proposent que l'intégration de ces quatre perspectives est nécessaire afin de mieux comprendre les décisions prises par les gestionnaires par rapport aux régimes d'avantages sociaux flexibles. L'intégration des approches a donné le modèle suivant :

**Figure 1**  
**Modèle intégré des décisions d'entreprises face aux régimes d'avantages sociaux flexibles.**



Traduction libre de la figure "An Integrated Model of Organization's Decisions About Flexible Benefit Plans", tiré de Barringer et Milkovich, *Academy of Management Review*, 1998, vol.23, no.2, p. 313.

Selon le modèle de Barringer et Milkovich (1998), les décisions au sujet de la conception et l'implantation des régimes d'avantages sociaux flexibles sont basées principalement sur les pressions institutionnelles et les gains prévus.

Premièrement, en ce qui concerne les pressions institutionnelles, elles sont exercées par des agents, les concurrents, le législateur et les syndicats. Par rapport à ces pressions externes, les auteurs avancent les propositions suivantes :

- Le taux d'implantation de régimes d'avantages sociaux flexibles sera plus élevé, dans les industries où il y a une plus grande proportion des entreprises qui offrent ce type de régime. Les entreprises ressentiront plus de pression à adopter certaines pratiques lorsque la majorité de leurs concurrents les ont déjà adoptées.
- Les entreprises qui implantent des régimes d'avantages sociaux flexibles auront tendance à modéliser leurs régimes sur ceux offerts par les autres entreprises de leur industrie. Lorsqu'une pratique est adoptée par plusieurs entreprises elle est perçue comme étant le standard ou la meilleure pratique à adopter.
- Le taux d'implantation des régimes d'avantages sociaux flexibles sera moins élevé dans les entreprises avec un haut taux de syndicalisation, que dans les entreprises avec un faible taux de syndicalisation. Selon les auteurs, les syndicats sont en mesure d'exercer des pressions qui influenceront sur les décisions de la gestion. Puisque les avantages sociaux flexibles vont à l'encontre de la philosophie d'égalité des syndicats, ces derniers auront tendance à s'opposer à ce type de régime et conséquemment, il sera moins fréquent.
- Le taux d'implantation de régimes d'avantages sociaux flexibles sera à son plus élevé, suite à l'adoption de législation favorable à ce type de régime. Puisque les agences gouvernementales sont aussi en mesure d'exercer des pressions sur les entreprises.
- La variété des régimes est un facteur de la législation favorable.

Deuxièmement, le modèle démontre que les gains prévus en vertu des régimes d'avantages sociaux flexibles sont directement influencés par les objectifs qu'a

l'entreprise envers les avantages sociaux. À cette fin, Barringer et Milkovich (1998) émettent les propositions suivantes :

- Parmi les entreprises qui ont comme objectif premier le contrôle des coûts des avantages sociaux, la propension à implanter des régimes d'avantages sociaux flexibles sera directement proportionnelle à la générosité des régimes d'avantages sociaux traditionnels.
- Parmi les entreprises qui ont comme objectif premier le contrôle des coûts des avantages sociaux, la propension à implanter des régimes d'avantages sociaux flexibles sera directement proportionnelle aux ressources dont dispose l'entreprise.
- Parmi les entreprises qui ont comme objectif premier la satisfaction des employés, la propension à implanter des régimes d'avantages sociaux flexibles sera directement proportionnelle à la diversité, l'éducation et le niveau de revenu des employés.
- Les entreprises, qui au moment de l'implantation des régimes d'avantages sociaux flexibles ont comme objectif premier la satisfaction des employés, auront tendance à implanter des régimes de base plus option ou des régimes à la carte.
- Les entreprises, qui au moment de l'implantation des régimes d'avantages sociaux flexibles ont comme objectif premier le contrôle des coûts, auront tendance à implanter des régimes modulaires ou des comptes gestion santé.

Les dernières propositions avancées par les auteurs concernent la capacité et la volonté des entreprises à résister à la pression institutionnelle :

- La relation entre les facteurs d'efficacité et les décisions des gestionnaires au sujet des avantages sociaux flexibles sera plus significative durant la période pré-institutionnelle que dans les périodes semi-institutionnelles ou institutionnelles.
- La relation entre les pressions institutionnelles et les décisions des gestionnaires au sujet des avantages sociaux flexibles sera plus significative lorsque le fait de se

conformer aux pressions n'influence pas le contrôle des coûts ni la satisfaction des employés.

- La relation entre les pressions institutionnelles et les décisions des gestionnaires au sujet des avantages sociaux flexibles sera plus significative dans de petites entreprises ou dans les entreprises où il y a beaucoup d'incertitude.

En résumé, Barringer et Milkovich (1998) ont voulu présenter un modèle qui peut expliquer pourquoi certaines entreprises adoptent un régime d'avantages sociaux flexibles et pourquoi certains de ces régimes offrent une si grande variété de choix aux employés. Selon les auteurs, il était nécessaire de combiner quatre approches différentes afin de vraiment pouvoir répondre à ces questions. Le modèle intégré proposé se concentre sur deux aspects principaux, les pressions institutionnelles et les gains prévus et avancent que ce sont ces deux aspects qui influencent la conception et l'adoption des régimes d'avantages sociaux flexibles. Les pressions institutionnelles sont le résultat des diverses pressions exercées, soit par les concurrents de l'entreprise, par les diverses législations pertinentes aux régimes d'avantages sociaux ou encore, par les syndicats. En ce qui concerne les gains prévus, ils résultent des objectifs qu'ont les gestionnaires face aux régimes d'avantages sociaux. Ces objectifs varient en fonction des préférences des employés, de la nature du travail et des conditions du marché du travail. Le rapport de force entre les pressions institutionnelles ou les gains prévus qui détermine quel aspect aura le plus grand impact ou déterminera les décisions que prennent les gestionnaires face aux avantages sociaux flexibles est modéré par le stade d'institutionnalisation ainsi que par la capacité qu'auront les entreprises à résister aux pressions externes.

Le modèle intégré proposé par Barringer et Milkovich (1998) nous permet de comprendre les décisions des gestionnaires d'entreprise face à la conception et à l'implantation des régimes d'avantages sociaux flexibles. Il nous présente aussi une série de déterminants de la présence des avantages sociaux flexibles. Toutefois, puisque cet article traite de l'entreprise et des décisions des gestionnaires et qu'il ne traite pas des syndicats, ni des employés qui les composent, il ne nous permet pas de répondre pleinement à notre question de recherche au sujet des caractéristiques des syndicats qui acceptent de

négocier la gestion flexible des avantages sociaux. Le prochain texte nous procurera un élément de réponse additionnel en nous présentant des déterminants démographiques.

### **Cole et Flint (2004)**

Dans leur article, « *Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans* », Cole et Flynt (2004), proposent des facteurs associés à la présence des avantages sociaux flexibles. Lors de leur étude sur la relation entre le type de régime d'avantages sociaux et la justice organisationnelle, ils ont sondé des employés de deux entreprises, une avait implanté un régime d'avantages sociaux flexibles et l'autre offrait un régime traditionnel. Ils ont remarqué qu'il y avait des différences au niveau des caractéristiques socio-démographiques entre les participants aux régimes traditionnels et les participants aux régimes flexibles. Ils ont noté des différences au niveau de l'âge, du salaire, du sexe, du statut ainsi que du nombre de dépendants.

#### **L'âge**

L'âge médian des participants aux régimes flexibles était de 30 à 39 ans. Pour les participants au régime traditionnel, la médiane de l'étendue était de 40-49 ans. Ceci nous permet de croire que les avantages sociaux flexibles seront plus populaires auprès des jeunes travailleurs, puisque les régimes traditionnels ont été pensés pour une autre génération de travailleurs.

#### **Le salaire**

Le salaire médian des participants aux régimes flexibles était de 30 000\$ à 39 999\$. Ce salaire est bas et donc ce résultat indique que lorsque les salaires sont bas, la probabilité d'avoir des régimes d'avantages sociaux flexibles est plus élevée.

## **Le sexe**

Parmi les participants au régime flexible, 66% étaient des femmes et 33% des hommes. Dans le groupe de participants au régime traditionnel, la distribution selon le sexe était égale soit, 50% de femmes et 50% d'hommes.

Encore une fois, ceci nous permet de penser que les régimes d'avantages sociaux flexibles sont plus populaires auprès des femmes, puisqu'ils répondent mieux à leurs besoins puisque les régimes traditionnels avaient été conçus pour le travailleur masculin dont la femme était au foyer.

## **Le statut et les dépendants**

En ce qui concerne le statut, ils ont trouvé une plus grande proportion de célibataires parmi les participants des régimes flexibles (29%) que parmi les participants des régimes traditionnels (18%), mais une plus grande proportion de couples avec dépendants se retrouvait dans les plans traditionnels.

Selon les auteurs, ces différences au niveau de l'âge, du sexe, du statut, des dépendants et du salaire entre les participants aux régimes traditionnels et les participants aux régimes flexibles, sont significatives. Elles nous permettent de proposer qu'en moyenne, les participants aux régimes traditionnels sont généralement plus âgés, sont de sexe masculin, ont des dépendants et gagnent un salaire plus élevé que les participants aux régimes flexibles. Pour leur part, les participants aux régimes d'avantages sociaux flexibles sont généralement de jeunes travailleurs, célibataires, de sexe féminin, sans dépendants et gagnant des revenus moins élevés que ceux des participants aux régimes traditionnels d'avantages sociaux.

Afin de comprendre le lien avec les syndicats, nous devons donc examiner d'autres études qui traitent plus spécifiquement de la position syndicale face aux avantages

sociaux flexibles. À cette fin, nous avons retenu les articles de Hynes (2002), de Dalton (1998) et d'Heneman et al. (1997). Bien que ces textes ne traitent pas spécifiquement des avantages sociaux flexibles, ils traitent des syndicats et de la rémunération variable. Toutefois, ces textes sont pertinents à notre recherche puisque les avantages sociaux flexibles sont une forme de rémunération assimilable à la rémunération variable sur la base de l'individualisation de la rémunération qu'ils procurent. Il faut par contre mentionner que dans leur étude, Cole et Flynt (2004), contrastent uniquement deux entreprises, ceci peut donc limiter le caractère de généralité de leur résultats.

### **Hynes (2002)**

Le texte « Variable Pay in Unionized Environments » de Hynes (2002), relate les points saillants d'une étude sur l'utilisation de la rémunération variable en contexte syndiquée. Cette étude a été réalisée en 2001 par le Conference Board du Canada.

Selon l'auteur, les entreprises utilisent de plus en plus les programmes de rémunération variable afin de cibler l'attention des employés sur les objectifs corporatifs. Toutefois, plusieurs leaders syndicaux sont fondamentalement opposés à la rémunération variable. Pour certains, la rémunération variable peut avoir un impact négatif sur les augmentations du salaire de base et d'autres croient que les programmes de rémunération variable, mettent à risque une partie du salaire des employés ce qui affecte leur sécurité financière. Malgré la résistance syndicale, la proportion d'entreprises syndiquées qui ont des programmes de rémunération variable augmente. Dans cette étude, menée par le Conference Board, plus de 30% des entreprises syndiquées offraient une forme de rémunération variable à leurs employés. L'article de Hynes (2002) sur cette étude est divisé en trois parties; les observations clés, les conseils pour la conception des programmes de rémunération variable et les résultats positifs de la rémunération variable.

Parmi les observations clés, les programmes de rémunération variable des entreprises syndiquées, contrairement aux programmes des entreprises non syndiquées, sont basés quasi exclusivement sur des indicateurs de rendement d'équipe, de groupe ou corporatifs.



Ceci élimine la possibilité que la rémunération variable d'un employé soit déterminée par l'évaluation d'un seul superviseur. Deuxièmement, la majorité des plans observés ne comportent pas de vrai risque pour la rémunération des employés, puisque la portion variable est ajoutée au salaire de base. Troisièmement, les programmes de rémunération variables doivent être spécifiques à chaque organisation. Chacune des organisations sondées avait développé son propre programme en fonction de ses besoins.

Quatrièmement, pour que la rémunération variable soit applicable en contexte syndiqué, il suffit que les objectifs de rendement et leur lien avec les résultats organisationnels soient clairs pour les employés.

Finalement, les programmes de rémunération variable ne sont pas sur le point de disparaître. En effet, dans un environnement de compétition toujours accrue, il devient impératif que les entreprises soient de plus en plus performantes. Les programmes de rémunération variable doivent être conçus pour stimuler la productivité.

La seconde partie du texte de Hynes (2002) porte sur les conseils pour la conception de plans de rémunération variable issus de l'étude. On suggère que les plans reflètent la culture, les valeurs et la stratégie d'affaires de l'entreprise et que les liens entre le plan, les objectifs et les résultats d'entreprise soient clairs. On conseille d'impliquer les personnes clés, soit les représentants syndicaux et les membres de la haute direction, ces programmes ne peuvent fonctionner sans leur appui. Aussi, il est important que le programme soit simple, il est recommandé de limiter entre trois et sept, le nombre de mesures de rendement. Il est aussi conseillé de communiquer et d'éduquer les employés sur le fonctionnement du programme de rémunération variable. Finalement, on suggère de bien choisir les mesures de rendement, elles doivent cibler le rendement des employés vers des activités qui contribueront au succès de l'entreprise.

Bien que l'impact direct de la rémunération variable soit difficile à mesurer, il est pressenti qu'elle a un impact positif sur les résultats corporatifs en milieu syndiqué. Avec la rémunération variable on peut faire augmenter l'efficacité des gens, on peut augmenter

la productivité et la qualité du travail, ainsi que contribuer positivement au succès de l'entreprise.

### **Dalton (1998)**

Le texte « Alternative Rewards, Getting Local Union Leaders on Board » de Dalton propose l'importance de l'implication des leaders syndicaux au succès des programmes de rémunération variable.

Selon Dalton (1998), ce serait commettre une erreur que d'exclure les leaders syndicaux lors de la conception, l'implantation et la gestion des programmes de rémunération variable. Ce sont ces derniers qui sont font face aux employés quotidiennement et ce sont les premiers à savoir si un programme sera un succès ou un échec.

Des entrevues ont été réalisées avec des représentants de différents syndicats qui ont vécu l'implantation de tels programmes afin de connaître ce qu'ils ont à dire sur le sujet de la rémunération variable. Selon Dalton, le message le plus important avancé par ces individus porte sur les facteurs qu'ils considèrent critiques au succès d'un programme de rémunération variable.

Premièrement, il doit exister de bonnes relations de travail entre la gestion et le syndicat. Essayer d'implanter un programme de rémunération variable lorsque les relations entre la gestion et le syndicat sont tendues ne ferait qu'exacerber la situation. D'ailleurs, parmi les représentants syndicaux interviewés, il y en a un qui indiquait qu'il doit exister une certaine confiance et bonne foi de la part de l'entreprise et du syndicat afin de pouvoir développer un tel programme.

Deuxièmement, il doit y avoir une communication claire et continue au sujet du programme de rémunération variable. Les objectifs premiers de cette communication sont d'aider les employés à comprendre le programme et sa raison d'être et de les aider à

comprendre comment modifier leurs pratiques de travail afin de bénéficier des avantages du programme.

Pour aider les employés à comprendre le programme de rémunération variable, on doit débiter les communications dès que l'entreprise prend la décision d'implanter un tel programme. La mise en place d'un comité d'employés et de membres du syndicat qui participeront au développement du programme et qui deviendront les portes-paroles du programme avec leurs collègues, est l'une des meilleures manières d'assurer la bonne communication.

Il est aussi important que l'entreprise partage l'information sur sa performance organisationnelle, sur les mesures de rendement du programme ainsi que sur les moyens que les employés peuvent prendre pour influencer ces mesures. Le fait de partager ces informations peut améliorer la confiance entre l'entreprise et le syndicat.

Le troisième facteur concerne les objectifs de rendement à atteindre. Il faut déterminer quels sont les bons objectifs de rendement à atteindre. Ces objectifs doivent être réalistes et atteignables, sinon les employés n'auront pas confiance au programme et ce dernier résultera en échec. De plus, il ne suffit pas que d'avoir les bons objectifs au début du programme, il faut s'assurer que ces objectifs soient pertinents tout au long du programme. À cette fin, une révision périodique des objectifs est nécessaire. Toutefois, le simple fait d'avoir les bons objectifs ne suffit pas, il faut s'assurer que les avantages qui sont offerts sous le programme de rémunération variable aient assez d'impact auprès des employés pour justifier l'effort additionnel qu'ils doivent déployer afin de rencontrer les objectifs de rendement.

Le quatrième et dernier facteur nécessaire au succès de tout programme de rémunération variable soulevé par les leaders syndicaux interviewés est la sensibilité organisationnelle aux impacts du changement. Il est certain que de modifier la manière de rémunérer aura une influence sur les employés. La sensibilité que démontrera l'organisation envers les

inquiétudes du syndicat et des employés aura un effet direct sur le succès ou l'échec du programme.

Les conclusions tirées au sujet de la conception et l'implantation d'un programme de rémunération variable, sont que ce n'est ni simple, ni facile et que sans l'implication du syndicat le risque de réussite est faible. Finalement, ces programmes doivent bénéficier à tous les employés de l'entreprise, ils doivent donc être conçus pour que tous puissent les influencer.

Cette étude nous expose clairement, de la bouche même de représentants syndicaux, les conditions qui leur faciliteront l'acceptation de programmes de rémunération variable. Les leaders syndicaux veulent être inclus tout au long du processus de création et d'implantation de ces programmes. Ils veulent que des communications claires et fréquentes soient faites aux employés afin que ceux-ci soient bien informés. Ils demandent une transparence des gestionnaires lorsqu'il s'agit des résultats financiers de l'entreprise. Ils veulent que les objectifs soient clairs, atteignables et revus fréquemment pour assurer leur pertinence. Finalement, ils requièrent que les dirigeants de l'entreprise soient sensibles et empathiques aux inquiétudes des employés face aux programmes de rémunération variable.

### **Heneman et al. (1997)**

Dans le texte « Alternative Rewards in Unionized Environment », Heneman et al. proposent de fournir aux gestionnaires de l'information sur comment aborder l'utilisation de la rémunération variable dans un environnement syndiqué. Selon le modèle d'Heneman et al. (1997), pour que les syndicats acceptent des plans de rémunération variable, le contexte et le processus, doivent tous deux, y être favorables.

### *1. Le contexte*

Heneman et al. (1997) définissent le contexte comme étant toutes les forces internes et externes à l'entreprise qui peuvent influencer la rémunération dans un environnement syndiqué. Les variables du contexte font partie de deux catégories, les influences externes et les influences internes.

Parmi les influences qui sont externes à l'entreprise, nous retrouvons la compétition domestique et internationale, la stratégie d'affaires de l'entreprise et les objectifs du syndicat.

#### *La présence de compétition domestique et/ou internationale*

En raison de la mondialisation des marchés, les entreprises font face à une compétition accrue. Pour pouvoir demeurer compétitives, elles doivent devenir plus performantes en offrant de meilleurs produits et en réduisant leurs frais d'exploitation. Ces objectifs ont mené à la remise en question de plusieurs pratiques de gestion, tels la rémunération. En effet, la rémunération traditionnelle, qui octroie les augmentations et bonis en fonction de l'ancienneté n'a plus sa place dans le nouveau contexte économique de l'entreprise. Des programmes de rémunération qui viendront stimuler un rendement supérieur chez les employés est nécessaire. La rémunération incitative devient alors le moyen privilégié pour utiliser avec efficacité les salaires afin que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Bien que les syndicats se soient traditionnellement opposés à la notion de rémunération variable, Heneman et al.(1997), proposent qu'en présence de compétition nationale et/ou internationale, ils seront plus aptes à accepter des mesures visant à protéger l'entreprise puisque la compétition met en danger sa viabilité.

### *La stratégie d'affaires*

Selon Heneman et al.(1997), les syndicats seront plus enclins à accepter des modèles de rémunération variable, s'ils sont impliqués dans la formulation de la stratégie d'affaires.

### *Les objectifs syndicaux*

Heneman et al.(1997) proposent que l'acceptation de la rémunération variable peut être influencée par les objectifs mêmes des syndicats. Une des plus importantes revendications syndicales est la sécurité d'emploi. En implantant des programmes de rémunération variable, les entreprises cherchent à atteindre une plus grande productivité et efficacité, ce qui pourrait occasionner une réduction du besoin d'effectifs et conséquemment, des pertes d'emplois. Il est donc prévisible que les syndicats résistent à toute initiative qui a le potentiel de compromettre la sécurité d'emploi des travailleurs. Selon Heneman et al. (1997), les syndicats seront plus enclins à accepter des modèles de rémunération variable si ces derniers permettent de préserver des emplois.

### *Les influences internes ou dynamiques organisationnelles*

Il n'y a pas seulement les influences externes à l'entreprise qui peuvent influencer la rémunération dans un environnement syndiqué, il y aussi les influences internes ou dynamiques organisationnelles qui peuvent jouer. Heneman et al. les décrivent comme étant l'ensemble des relations entre les différents acteurs organisationnels. Ces relations touchent l'information, les connaissances, le pouvoir et les attitudes des syndiqués envers ceux qui implantent et administrent les plans de rémunération variable. Les deux variables faisant partie de la dynamique organisationnelle sont la confiance envers la gestion ainsi qu'envers le syndicat et la participation syndicale

### *Confiance envers la gestion*

Plus les syndiqués font confiance à la gestion, moins ils s'opposeront aux nouveaux programmes qu'elle voudra implanter. Par contre, s'ils ne font pas confiance à la gestion, ils pourraient percevoir un modèle de rémunération à caractère incitatif comme un moyen d'augmenter le contrôle sur les employés. Afin d'éviter ceci, la gestion se doit d'agir avec équité et transparence dans un esprit de coopération et de confiance. Plus la confiance envers la gestion est élevée plus les chances que le syndicat accepte la rémunération variable sont élevées.

### *Confiance envers le syndicat*

Il n'y a pas que la confiance envers la gestion qui peut influencer l'acceptation de la rémunération variable, mais aussi la confiance envers le syndicat, tant au niveau local que national. Il est impératif que les syndiqués sentent que leurs intérêts sont d'une importance première au syndicat. Si les employés sentent que le syndicat leur obtient de bons avantages, ils auront une plus grande confiance envers le syndicat, plus grande est cette confiance, plus ils seront enclins à accepter la rémunération variable

### *Participation syndicale*

La deuxième variable faisant partie des dynamiques organisationnelles est la participation syndicale aux décisions de l'entreprise. Plusieurs études, dont celle de Barkin (1948), suggère que la participation syndicale aux plans de rémunération est un facteur critique dans la réaction des employés envers les plans. Une autre étude de Cooke (1989) a démontré que la productivité augmente dans une entreprise où est présente la coopération patronale-syndicale. Donc, la participation des membres dans la création et l'administration des plans de rémunération favorisent leur acceptation par le syndicat. Évidemment, plus le niveau de participation syndicale est élevé plus on peut s'attendre à avoir une réaction favorable envers le système de rémunération variable.

## *2. Le processus*

Dans le modèle de Heneman et al.(1997), les variables qui servent à déterminer quand le syndicat sera favorable à l'adoption d'un système de rémunération variable, faisaient partie du contexte ou du processus. Le processus fait référence aux détails de l'administration du système de rémunération, plus spécifiquement l'évaluation du rendement, la négociation collective et le système de paye.

### *a) L'évaluation du rendement*

Dans la totalité des cas, l'évaluation du rendement ou de la performance fait partie du système de rémunération. Elle sert de motivation pour améliorer le rendement. Les syndicats se sont traditionnellement opposés à des systèmes de rémunération qui comportaient des évaluations de rendement, car ils jugeaient que ces évaluations étaient le résultat de la subjectivité des gestionnaires.

Toutefois, si les évaluations de rendement sont perçues comme étant justes et objectives, elles seront plus acceptables aux syndicats. Pour y arriver, les gestionnaires peuvent inclure les employés dans la détermination de leurs objectifs de rendement. Ils peuvent aussi choisir des systèmes de rémunération variable qui sont basés sur des formules, comme les plans de partage de profit et de partage des gains. Ces plans sont traditionnellement mieux acceptés que des plans qui sont basés sur une évaluation faite par le gestionnaire.

### *b) La négociation collective*

Une autre variable faisant partie du processus est la négociation collective. La législation prévoit que les termes et conditions de la rémunération variable doivent faire partie de la convention collective des entreprises syndiquées. Afin que le syndicat soit plus enclin à accepter le plan de rémunération variable, tous les points relatifs à l'administration devront être inclus dans la convention collective. Elle devra comporter des clauses



déterminant à qui revient la responsabilité des évaluations de rendement, comment les augmentations seront octroyées, comment seront gérées les griefs, quels seront les standards de rendement, etc.

Finalement, l'acceptation du plan de rémunération variable par le syndicat peut être influencée par le rapport de force qui existe avec la gestion. Les syndicats qui ont peu de pouvoir, typiquement ceux qui représentent une main-d'œuvre peu qualifiée, pourront accepter une clause de rémunération variable en échange d'une autre revendication importante, comme la sécurité d'emploi.

### *c) Le système de rémunération*

La décision du syndicat d'opposer ou d'accepter le programme de rémunération variable peut se baser sur le système de rémunération. Les facteurs relatifs au système de rémunération que considèrent les syndicats pour déterminer leur position face au plan sont les montants qui seront payés sous le plan ainsi que la base sur laquelle de fait le paiement, soit sur une base individuelle ou par groupe.

- *Le montant*

En ce qui concerne le montant payé, pour que le syndicat accepte le plan, les syndiqués devront obtenir une rémunération égale ou supérieure à la rémunération reçue dans le cadre de tout autre plan qu'ils auraient obtenu par négociation avec la gestion. De cette manière, ils seront assurés que le nouveau plan de rémunération incitative n'est pas un moyen de la part de l'employeur pour réduire la rémunération qu'ils reçoivent actuellement.

- *Allocation individuelle ou de groupe*

Le deuxième facteur du système de rémunération qui risque d'influencer l'acceptation du plan de rémunération variable, est la manière dont seront présentés les incitatifs.

Les syndicats ont comme principe de base de rassembler leurs membres en collectivité afin d'assurer les mêmes avantages à tous. Il est donc logique qu'un plan qui offre des incitatifs de groupe soit plus favorable aux syndicats que des incitatifs offerts sur une base de rendement individuel.

Selon les syndicats, les incitatifs individuels créent de la compétition entre leurs membres, ce qui est problématique puisque c'est le rapport collectif qui leur donne leur pouvoir de négociation auprès de la gestion. En plus de créer de la compétition, les incitatifs individuels sont basés sur l'atteinte des objectifs qui est déterminée lors de l'évaluation de rendement et les syndicats sont d'avis que cette procédure est trop subjective. Les syndicats préfèrent donc les incitatifs de groupes qui favorisent l'esprit de collectivité.

- *Formule de paiement*

Selon Heneman et al.(1997), les membres du syndicat préfèrent que le même montant soit versé à tous les employés, plutôt que d'allouer des montants différents en fonction du rendement individuel. Ceci leur permet de conserver l'esprit de solidarité

- *Objectifs de rendement*

Finalement, le dernier facteur relatif aux systèmes de rémunération concerne les objectifs de rendement utilisés. Les syndicats préfèrent que ces objectifs soient basés sur des résultats passés plutôt que sur la discrétion des gestionnaires.

Afin de valider son modèle, Heneman et al. (1997) ont vérifié empiriquement s'il existait une distinction systématique entre les entreprises syndiquées et les entreprises non syndiquées par rapport à leur utilisation de la rémunération variable.

Heneman et al. (1997) ont avancé les hypothèses suivantes; parmi les organisations qui ont des régimes de rémunération variable;

- 1) les organisations syndiquées se fient principalement sur des mesures objectives de rendement et des bonis de groupe, tandis que les entreprises non syndiquées se servent des évaluations subjectives du rendement des employés et des offrent des bonis individuels,
- 2) en contexte syndiqué, les bonis payés sont égaux pour tous, tandis qu'en contexte non-syndiqué, les bonis basés sur le rendement individuel,
- 3) en contexte syndiqué les standards utilisés pour évaluer la performance nécessaire au paiement des bonis sont basés sur des résultats historiques.

Heneman et al.(1997) ont procédé à la vérification des leurs hypothèses, en utilisant les données d'un sondage auprès des professionnels en ressources humaines et finances de 2300 entreprises. Des 600 questionnaires complétés et retournés, 500 étaient utilisables. Parmi ces questionnaires, 150 provenaient d'entreprises syndiquées, ce qui confirme que l'utilisation de programmes de rémunération variable est possible en milieu syndiqué.

Les répondants devaient indiquer si les pratiques reliées aux variables du modèle de Heneman et al. (1997) étaient absentes ou présentes dans leur entreprise. Les données obtenues furent séparées en deux catégories; provenant d'entreprises syndiquées ou non syndiquées. Le traitement statistique du chi carré fut utilisé pour déterminer si la différence entre la proportion de programmes de rémunération variable utilisés en entreprise syndiquée et la proportion de programmes de rémunération variable utilisés en entreprise non-syndiquée diffère sensiblement de ce qu'aurait donné le hasard.

De manière générale, les résultats vont dans le sens des hypothèses avancées par Heneman et al.(1997) et supportent le modèle théorique. Toutefois, les auteurs spécifient que de la recherche additionnelle est requise pour confirmer de manière définitive leur modèle puisque selon eux, l'étude utilisée dans l'article comportait certaines faiblesses. La première étant le fait que l'étude portait sur les différences entre les organisations syndiquées et non-syndiquées. Selon Heneman et al.(1997), il serait plus pertinent de

comparer des entreprises syndiquées qui ont implanté des programmes de rémunération variable et les entreprises syndiquées qui n'ont pas accepté ces programmes.

La deuxième faiblesse résulte du fait que seulement une partie des propos de Heneman et al. (1997), ont pu être validés avec les données de l'étude. Afin d'augmenter la validité des résultats, d'autres données doivent être recueillies, ce qui, selon les auteurs, n'a toujours pas été réalisé. La troisième faiblesse soulevée dans cette étude vient du fait que la simple présence de programmes de rémunération variable en milieu syndiqué fut interprétée comme étant l'acceptation syndicale de ces programmes. Selon les auteurs, une mesure plus valide serait obtenue en sondant la préférence des syndicats pour les différentes formes de rémunération variable.

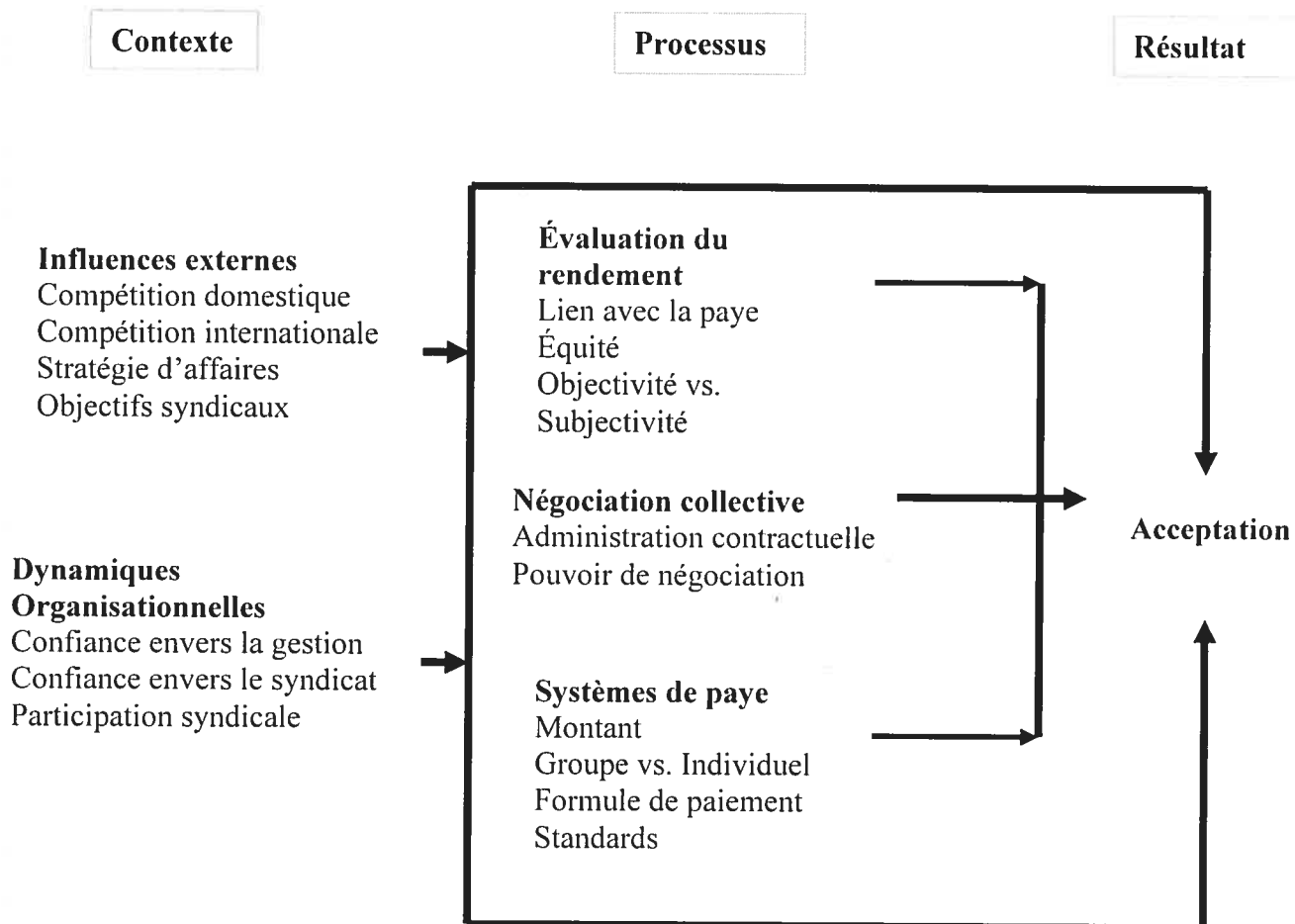
### **Le Modèle d'Heneman et al. (1997) pour l'acceptation de rémunération variable en milieu syndiqué.**

Heneman et al. (1997) ont proposé un modèle des conditions qui favoriseraient l'acceptation de la rémunération variable par les syndicats. Plus spécifiquement, le modèle tente d'expliquer sous quelles conditions et dans quelles circonstances les syndicats sont plus enclins à accepter des modèles de rémunération variable.

Les avantages sociaux étant une composante de la rémunération globale, ceci nous permet de croire que les positions des syndicats envers la rémunération variable seront applicables aux avantages sociaux flexibles et que le modèle d'Heneman et al. (1997) sera aussi applicable.

Figure 2

## Modèle d'acceptation de la rémunération variable en milieu syndiqué



Traduction libre de la Figure 1 Diagnostic Framework for Alternative Rewards in Unionized Settings" tiré de Henneman et al., ACA Journal, Summer 1997, p.45

Les trois dernières études que nous avons résumées sont certes pertinentes à notre recherche puisqu'elles traitent des syndicats face à la rémunération variable mais aucune n'a traité des syndicats face aux avantages sociaux flexibles. Les trois études ont traité de la résistance syndicale à la rémunération variable et ont proposé une série de conditions ou facteurs, qui par leur présence, favorisent l'acceptation syndicale de la rémunération variable. Bien que certains de ces facteurs puissent nous servir de variables indépendantes

dans notre modèle d'analyse, aucune de ces études n'a traité de notre variable dépendante, soit, la gestion flexible des avantages sociaux.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans ce mémoire, les avantages sociaux sont une forme de rémunération assimilable à la rémunération variable sur la base de l'individualisation de la rémunération qu'ils procurent. C'est pourquoi, nous croyons que les syndicats prendront les mêmes positions envers les avantages sociaux flexibles qu'envers la rémunération variable. Donc, s'il existe des conditions qui favorisent l'acceptation syndicale de la rémunération variable, nous croyons qu'elles favoriseront aussi l'acceptation des avantages sociaux flexibles. Toutefois, ces conditions ne sont pas spécifiques aux syndicats, elles relèvent toutes de certains contextes.

Dans le cadre de notre recherche, nous traiterons directement des syndicats en tentant de présenter les caractéristiques des syndicats qui ont accepté de négocier une gestion flexible des avantages sociaux.

Finalement, Heneman et al.(1997) avancent des faiblesses de leur étude. La première faiblesse qu'ils soulèvent résulte du fait que l'étude portait sur les différences entre les organisations syndiquées et non-syndiquées. Selon les auteurs, il serait plus pertinent de comparer des entreprises syndiquées qui ont implanté des programmes de rémunération variable et les entreprises syndiquées qui n'ont pas accepté ces programmes. Dans le cadre de notre recherche, il sera possible pour nous d'effectuer cette comparaison puisque nos données proviennent uniquement d'entreprises syndiquées. En effet, notre base de données provient d'une enquête réalisée en 2002 par le professeur Stéphane Renaud de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Cette enquête avait pour but d'identifier l'étendue de la rémunération variable dans les syndicats locaux de la CSN.

## 2.3 LA PROBLÉMATIQUE

Les coûts reliés aux régimes d'avantages sociaux augmentent d'année en année. Les employeurs doivent donc trouver une manière de contrôler ces coûts qui représentent déjà une proportion importante du coût total de leur main d'œuvre. Les employeurs doivent aussi composer avec une main d'œuvre qui non seulement est de plus en plus diversifiée, mais qui commence à se faire de plus en plus rare. Ils doivent maintenant trouver des moyens d'attirer, de retenir et de motiver des travailleurs qualifiés. Parmi les moyens qu'ils peuvent utiliser à cette fin, nous trouvons les avantages sociaux flexibles.

En offrant des avantages sociaux flexibles, les employeurs peuvent non seulement mieux répondre aux besoins individuels des employés, mais aussi mieux contrôler les coûts de ces régimes en ne payant que pour les couvertures que les employés utilisent.

Il semblerait donc que les avantages sociaux flexibles soient une solution envisageable pour tous. Toutefois, les syndicats qui sont résistants à l'individualisation de la rémunération pourraient s'opposer à la gestion flexible des avantages sociaux. Les syndicats désirent préserver l'uniformité de la rémunération et des avantages sociaux de tous leurs membres.

Lorsque nous avons fait notre revue de la littérature, dans le cadre de ce mémoire, nous avons noté une absence de littérature spécifique aux syndicats face aux avantages sociaux flexibles. En effet, la majorité des études et des articles recensés se concentraient sur la position syndicale face à la rémunération variable. À notre connaissance, il n'existe aucune étude qui traite des syndicats face à la gestion flexible des avantages sociaux, ceci nous a mené à constater que notre sujet d'étude est donc pertinent.

La question de recherche que nous proposons est la suivante : Quelles sont les caractéristiques des syndicats et leurs membres qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux au Québec.

**CHAPITRE 3 :**  
**MODÈLE D'ANALYSE, CADRE**  
**OPÉRATOIRE ET PROPOSITIONS**  
**DE RECHERCHE**



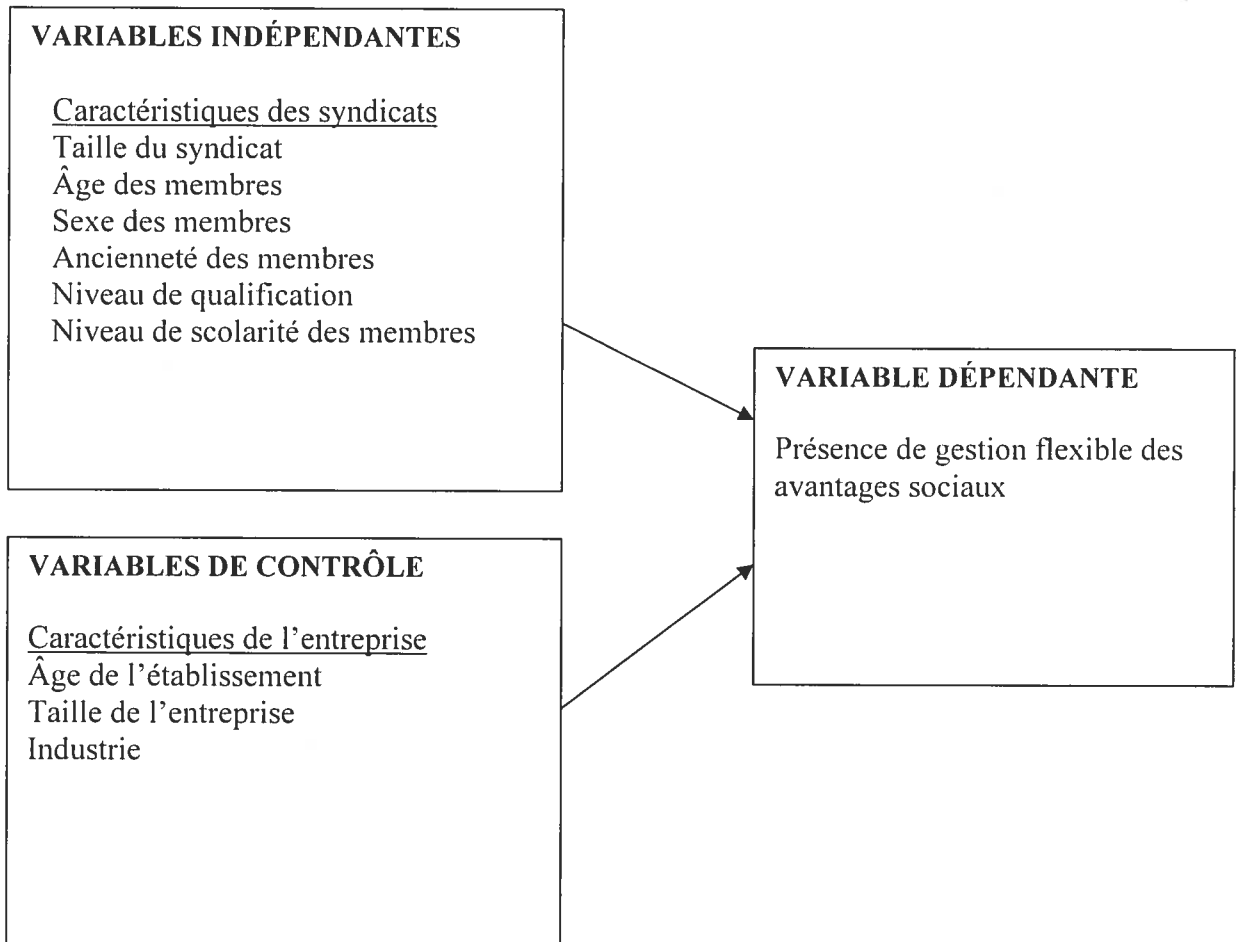
Dans ce chapitre, nous présenterons notre modèle d'analyse qui servira à démontrer le lien entre les caractéristiques des syndicats et leurs membres et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Ensuite, nous présenterons notre cadre opératoire et nos propositions de recherche.

### **3.1 MODÈLE D'ANALYSE**

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche : « Quelles sont les caractéristiques des syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux », nous proposons un modèle d'analyse à trois types de variables. Notre modèle comportera une variable dépendante, des variables indépendantes ainsi que des variables de contrôle. Nous tenterons de démontrer comment les caractéristiques des syndicats (variables indépendantes) influencent la présence de la gestion flexible des avantages sociaux (variable dépendante). Nos variables indépendantes et nos variables de contrôle sont issues de la revue de littérature ainsi que du questionnaire de recherche. À l'aide de traitements statistiques, nous pourrions déterminer leur impact sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Notre modèle postule un lien direct entre les caractéristiques des syndicats et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Selon ce que nous savons, à ce jour, aucun autre auteur n'a étudié le lien entre les caractéristiques des syndicats et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Figure 3

**Modèle d'analyse des déterminants de la présence de gestion flexible des avantages sociaux**

### 3.2 CADRE OPÉRATOIRE

Pour arriver à observer les relations qui existent entre notre variable dépendante et nos variables indépendantes, nous avons construit un cadre opératoire de notre modèle d'analyse. Pour chacune de ces variables nous avons tenté d'identifier un concept, les dimensions et composantes possibles des concepts, ainsi que leurs indicateurs. Dans certains cas, les concepts n'ont pas de dimensions ou de composantes mais sont associés directement à un indicateur.

#### 3.2.1 Variable dépendante

<b>Variable dépendante</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
Avantages sociaux	<b>Gestion flexible des avantages sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le régime de base plus options</li> <li>- Le régime modulaire</li> <li>-Le compte gestion-santé</li> <li>- Le régime à la carte</li> </ul>	Présence ou absence de l'un ou des quatre types de régimes d'avantages sociaux flexibles.

Dans notre modèle, la variable dépendante est la gestion flexible des avantages sociaux. Cette variable est une dimension des avantages sociaux. Il existe, non seulement la gestion flexible des avantages sociaux, mais aussi la gestion traditionnelle (fixe) des avantages sociaux. La gestion flexible des avantages sociaux a quatre composantes : le régime de base plus options, le régime modulaire, le compte gestion-santé et le régime à la carte, soit les quatre types de gestion flexible. Les indicateurs qui serviront à mesurer la présence de la gestion flexible des avantages sociaux, notre variable dépendante, sont tirés du questionnaire de notre base de données.

### 3.2.2 Variables indépendantes

Concepts	Indicateurs
1. Âge des membres	Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? (en années)
2. Sexe des membres	Quel est le pourcentage de femmes?
3. L'ancienneté des membres	Quelle est l'ancienneté moyenne de vos membres ?
4. Niveau de scolarité des membres	Quel est le pourcentage de ayant complété des études post-secondaires?
5. Niveau de qualification	Quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?
6. La taille du syndicat	Combien de membres compte votre syndicat?

Les variables indépendantes, celles qui agissent sur la variable dépendante, sont tirées de notre revue de littérature. Les indicateurs qui servent à mesurer nos variables sont tirés du questionnaire de notre base de données.

### 3.2.3 Variables de contrôle

Concepts	Indicateurs
1. Industrie	Dans quel secteur d'activité oeuvrez-vous?
2. La taille de l'entreprise	Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise?
3. Âge de l'établissement	En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement

Nous utilisons ces variables de contrôle afin d'isoler les effets des variables indépendantes de notre modèle sur la présence ou l'absence de la gestion flexible des avantages sociaux.

### 3.3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

En raison de la pauvreté de la littérature sur les syndicats face aux avantages sociaux flexibles, nous ne sommes pas en mesure de faire des hypothèses classiques sur les variables, plutôt, nous devons nous contenter de formuler des propositions de recherche pour chacune des variables indépendantes.

Les avantages sociaux flexibles sont plus adéquats lorsqu'il y a hétérogénéité des besoins chez les travailleurs. Moins les travailleurs se ressemblent plus grande sera la demande pour des avantages sociaux flexibles. L'inverse est aussi vrai, plus ces derniers se ressemblent, c'est-à-dire, possèdent des caractéristiques similaires, moins grand sera le besoin pour une gestion flexible des avantages sociaux. Ce raisonnement servira de point d'appui à nos différentes propositions de recherche. Nous énonçons uniquement des propositions de recherche qui concernent les variables indépendantes de notre modèle.

**P1 : La taille du syndicat est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

Puisque nous croyons que les avantages sociaux flexibles sont probablement plus présents dans les entreprises de grande taille et que ce sont des syndicats de grande taille qui sont présents dans ces entreprises, nous croyons que les syndicats de grande taille ont plus de probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux que les syndicats de petite taille.

**P2 : L'âge des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

Nous croyons que l'âge des membres a un impact sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Nous proposons que les jeunes travailleurs ont une préférence pour les avantages sociaux flexibles car les avantages sociaux traditionnels avaient été conçus pour répondre aux besoins d'une autre génération de travailleurs et les avantages

sociaux flexibles répondent mieux à la plus grande diversité familiale des jeunes travailleurs d'aujourd'hui. Donc, la probabilité qu'il y ait une gestion flexible des avantages sociaux sera plus grande lorsque qu'un syndicat est composé de jeunes membres.

**P3 : Le sexe des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

Il y aura une plus grande probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux, lorsque les syndicats sont composés d'une grande proportion de femmes. Puisque les avantages traditionnels ont été conçus pour répondre aux besoins d'une population homogène, notamment des employés types de sexe masculin dont l'épouse est au foyer, nous croyons que ce type d'avantages sociaux conviendra moins dans des syndicats où il y a une grande proportion de femmes. L'entrée des femmes sur le marché du travail a créé une hétérogénéité dans la main-d'œuvre ainsi que dans ses besoins et les avantages sociaux flexibles répondent mieux à cette nouvelle réalité. Il est donc probable, qu'un syndicat ayant une grande proportion de membres féminins soit plus enclin à négocier une gestion flexible des avantages sociaux.

**P4 : L'ancienneté des membres est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

L'ancienneté des membres a un impact sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Nous proposons que les avantages sociaux flexibles seront moins présents dans des syndicats avec une moyenne d'ancienneté élevée. Nous croyons que les membres ayant une grande ancienneté syndicale adhèrent plus aux principes syndicaux d'égalité et d'uniformité pour tous les membres et sont donc moins enclins à demander des avantages sociaux flexibles qui favorisent l'individualisation.

**P5: Le niveau de scolarité des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

Les syndicats qui ont une grande proportion de membres ayant une scolarité post secondaire ont plus de probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux que les syndicats qui ont une petite proportion d'employés ayant une scolarité post-secondaire. Nous croyons que plus les employés seront scolarisés, plus ils seront enclins à demander des avantages sociaux flexibles pour mieux répondre à leurs besoins individuels.

**P6 : Le niveau de qualification des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

Les syndicats composés de membres hautement qualifiés pour leurs postes ont une plus grande probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux que les syndicats qui ont des membres qui sont peu qualifiés pour leurs postes. Nous pouvons supposer que dans le contexte actuel de pénurie de main d'œuvre qualifiée, les employés ayant un plus haut niveau de qualifications ont une plus grande '*employabilité*' et sont en mesure de choisir les emplois qui offrent une formule d'avantages sociaux qui répond mieux à leurs besoins plus variés. En suivant cette même logique, nous pouvons supposer que les membres des syndicats qui sont hautement qualifiés seront plus enclins à demander que leur syndicat accepte de négocier une gestion flexible des avantages sociaux.

Le chapitre suivant traitera de la méthodologie de recherche employée pour la vérification empirique de nos propositions de recherche.

**CHAPITRE 4 :**  
**MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**



Dans ce chapitre, nous détaillons la méthode utilisée pour la cueillette de nos données. Ensuite, nous présentons toutes les variables à l'étude et la manière dont nous les avons mesurées. Finalement, nous présentons les tests statistiques que nous utiliserons pour vérifier empiriquement nos propositions de recherche.

#### **4.1 LA COLLECTE DES DONNÉES**

Afin de tester empiriquement nos propositions de recherche, nous utilisons des données secondaires. Ces données proviennent d'une enquête réalisée en 2002 auprès de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Cette enquête portait sur la rémunération variable et les avantages sociaux des syndicats locaux de la CSN. L'enquête, fut réalisée par le professeur Stéphane Renaud de l'École de relations industrielles de l'université de Montréal, et avait comme objectif de discerner l'étendue et les impacts de la rémunération variable dans les syndicats locaux de la CSN.

Afin de recueillir ces données, le professeur Renaud a procédé à une enquête par questionnaire. En collaboration avec les représentants de la CSN, il lui fût possible de sonder tous les syndicats locaux des quatre fédérations du secteur privé. Notamment, 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). Il faut noter que toute fédération qui n'avait pas de programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués a été exclue de l'étude. Ce fût le cas pour la Fédération de la construction ainsi que pour les syndicats des secteurs publics affiliés à la CSN.

Aux fins de notre étude, la population est composée de l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec et notre unité d'analyse est un syndicat local oeuvrant dans ce secteur.

En février 2002, le questionnaire accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche a été acheminé aux présidents ou leurs représentants de tous les syndicats

locaux. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés, pour un taux de réponse de 26%. Nous estimons que ce taux de réponse est acceptable pour ce genre d'enquête.

Enfin, il faut mentionner que cette banque de données est très pertinente pour notre mémoire car elle comprend les indicateurs que nous avons énumérés dans la section qui traitait de l'opérationnalisation des variables. Le questionnaire de notre base de données a été validé puisque d'autres recherches se sont basées sur lui. Un pré-test a été effectué auprès de dix syndicats locaux. Par contre, la base de données est limitée à la CSN, représentant ainsi seulement une portion des syndicats locaux du secteur privé au Québec. Toutefois, nous croyons que notre échantillon est représentatif de la population et ceci nous permet d'extrapoler les résultats à l'ensemble des syndicats locaux du secteur privé du Québec.

## 4.2 LES MESURES

Dans cette section nous détaillerons comment les variables ont été codifiées et mesurées. La gestion flexible des avantages sociaux, notre variable dépendante, est une variable dichotomique mesurée par la présence d'une des 4 formes d'avantages sociaux flexibles suivantes : le régime de base plus options, le régime modulaire, le compte gestion-santé, le régime à la carte. La présence de gestion flexible des avantages sociaux est codée 1 si les répondants rapportent avoir au moins une des quatre formes d'avantages sociaux flexibles citées plus tôt et l'absence est codée 0.

Les variables indépendantes sont composées des caractéristiques du syndicat local et de ses membres, soit la taille du syndicat, l'âge, le sexe des membres, l'ancienneté des membres, leur niveau de qualification et leur scolarité. La première variable indépendante, la variable « taille du syndicat » est une variable continue correspondant au nombre de membres dans le syndicat local, la variable « âge des membres », est une variable continue et correspond à la moyenne d'âge des membres du syndicat rapportée dans le questionnaire. Pour sa part, la variable « sexe des membres » est mesuré en

utilisant le pourcentage de femmes parmi les membres du syndicat. La variable « ancienneté des membres » est aussi une variable continue et correspond à l'ancienneté moyenne des membres, tel que rapporté par les membres de l'exécutif des syndicats qui ont complété le questionnaire. La variable « niveau de qualification » désigne le niveau de qualification requis par les membres du syndicat pour occuper leurs emplois. Elle a été mesurée avec une échelle ordinale à quatre chiffres. Le chiffre 1, indique un niveau de qualification peu élevé, le chiffre 2 indique un niveau de qualification assez élevé, le chiffre 3 indique un niveau de qualification élevé et le chiffre 4 indique un niveau de qualification très élevé. Finalement, la variable « niveau de scolarité » reflète le pourcentage de membres ayant complété des études post-secondaires.

Les variables de contrôle représentent les caractéristiques de l'entreprise. La variable « âge » de l'établissement a été créée à partir de la question 14 du questionnaire, où l'on demandait aux répondants d'indiquer en quelle année l'entreprise avait débuté ses opérations à l'établissement. Cette variable a été transformée en variable continue qui est mesurée en années. La variable « taille de l'entreprise » est aussi une variable continue qui désigne le nombre d'employés de l'entreprise. Nous avons restreint la distribution de cette variable à 10000 employés. Finalement, la variable « industrie » est mesurée à l'aide d'une variable dichotomique. Les entreprises du secteur manufacturier sont codées 1 et les entreprises des autres secteurs sont codées 0.

### **4.3 LES TESTS STATISTIQUES**

Dans cette section, nous discutons les analyses statistiques utilisées pour vérifier nos propositions de recherche.

Le premier type d'analyse statistique que nous allons effectuer est l'analyse univariée. À l'aide des mesures de tendance centrale et de dispersion, nous allons décrire les caractéristiques des syndicats locaux répondants de notre enquête. Ce type d'analyse nous permet de vérifier si l'échantillon correspond à la réalité de la population à l'étude.

Le deuxième type d'analyse statistique que nous allons effectuer est l'analyse bivariée. À l'aide d'une série de tests de différences de moyennes nous pourrions vérifier s'il existe un lien entre les variables indépendantes et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Ces tests permettront de vérifier si les caractéristiques des syndicats sont en lien avec la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en comparant les moyennes de chacune de nos variables indépendantes pour les syndicats locaux qui ont une gestion flexible des avantages sociaux avec celles des syndicats locaux qui n'ont pas une gestion flexible des avantages sociaux.

Le troisième type d'analyse statistique que nous allons effectuer est l'analyse multivariée. À l'aide de la régression multiple, nous pourrions isoler l'effet des variables sur la présence ou l'absence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Comme la variable dépendante est une variable dichotomique, nous ne pourrions pas appliquer la méthode des moindres carrés. En effet, bien que cette dernière ne produise pas de résultats biaisés, les coefficients demeurent néanmoins inefficaces. Ce faisant, nous emploierions la régression logistique. Cette méthode repose sur le calcul des probabilités.

Ces différentes analyses, nous permettront de vérifier empiriquement nos propositions de recherche ainsi que de valider jusqu'à quel point notre modèle de recherche est efficace pour expliquer la présence ou l'absence de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué et s'il est possible de le généraliser à l'ensemble des syndicats au Québec.

**CHAPITRE 5**  
**RÉSULTATS ET DICSSION**

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons et discutons les résultats de notre recherche. Nous débutons, en présentant les résultats de l'analyse univariée, soit l'analyse qui nous permet de décrire les variables à l'étude. En deuxième lieu nous présentons nos analyses bivariées. Ces analyses s'effectuent à partir de tests de différence de moyennes. Nous terminons par la présentation des résultats obtenus avec la régression logistique, analyse de type multivariée.

### 5.1 Analyses descriptives

Le Tableau 1 présente la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum de toutes les variables à l'étude. De plus, nous avons mis à l'Annexe 1 la matrice de corrélations. Il est à noter que la matrice ne contient aucune corrélation assez élevée pour suggérer d'éventuels problèmes de colinéarité. En effet, selon Taberchnick et Fidell (2006), en général, lorsqu'on est en présence de corrélations inférieures à 0.60, il ne devrait pas y avoir de problème de colinéarité.

**Tableau 1 : Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude**

	Moyenne	Écarts-types	Minima	Maxima	N
<b>Variable dépendante</b>					
Présence d'un régime flexible d'avantages sociaux	0.28	0.45	0	1	231
<b>Variables indépendantes</b>					
Taille du syndicat	106.81	153.52	4	1500	228
Âge moyen des membres	39.09	5.87	20	55	224
Pourcentage de femmes	33.34	35.13	0	100	229
Ancienneté moyenne des membres	14.11	6.27	2	32	224
% de membres ayant complété des études secondaires	42.88	32.02	0	100	203
Niveau de qualification requis pour occuper un poste	2.01	0.83	1	4	223
<b>Variable de contrôle</b>					
Âge de l'établissement	41.51	29.59	1	143	207
Taille de l'entreprise	171.75	3655.74	5	10000	169
Industrie	0.56	0.50	0	1	234

La première variable au tableau est notre variable dépendante, soit la présence d'un régime flexible d'avantages sociaux. Nos résultats indiquent que 28% des répondants confirment la présence d'un régime flexible d'avantages sociaux. Plus d'un quart des syndicats répondants ont une gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat est non seulement supérieur à ce que nous avons originalement cru, mais il est aussi original, car nous n'avons trouvé aucune autre étude qui rapporte une telle donnée. Il y a donc une proportion importante de syndicats qui ont accepté de négocier une gestion flexible des avantages sociaux.

Les six variables suivantes sont les variables indépendantes. En ce qui concerne leur taille, les syndicats sondés dans le cadre de l'enquête comptent en moyenne près de 107 membres. Les résultats indiquent que la moyenne d'âge chez les membres syndiqués se situe à environ 39 ans. Les résultats indiquent aussi que les syndicats ayant répondu au sondage comptent une proportion moyenne de 33% de femmes par syndicat. Ce résultat n'est pas surprenant puisque les syndicats sont principalement composés d'hommes et que les femmes sont moins syndiquées que les hommes (Freeman et Medoff, 1984). En ce qui concerne la scolarité de membres, les résultats indiquent qu'en moyenne, seulement une proportion de 42% des membres des syndicats ayant répondu au sondage possèdent un niveau de scolarité secondaire ou supérieur. En plus, ce résultat est en ligne avec le propos de Freeman et Medoff (1984) qui dit que les travailleurs les moins scolarisés seront les plus souvent syndiqués.

Les trois dernières variables présentées au tableau 1, sont les variables de contrôle qui sont toutes des variables reliées à l'entreprise. Les résultats indiquent que les établissements où se trouvent les syndicats répondants existent depuis un peu plus de 40 ans. Les syndicats se trouvaient dans de grandes entreprises qui comptent en moyenne plus de 2000 employés et dont un peu plus de la moitié (56%) oeuvrent dans le secteur manufacturier. Ce résultat concorde avec le fait que la syndicalisation a toujours eu une forte présence dans le secteur manufacturier, tel que rapporté par Freeman et Medoff (1984). Nos résultats descriptifs sont en ligne avec la littérature existante ce qui nous donne confiance que notre échantillon soit représentatif de la population à l'étude.

## 5.2 Analyses de différence de moyennes (T de Student) sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux selon les caractéristiques des syndicats.

Le Tableau 2 contient les résultats des tests de différence de moyennes (T de Student) sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux selon les caractéristiques des syndicats. Ces analyses nous permettent de déterminer si chacune des caractéristiques des syndicats est liée à la présence ou l'absence de la gestion flexible des avantages sociaux.

**Tableau 2 : Analyse de différence de moyennes de la présence de la gestion flexible des avantages sociaux selon les caractéristiques des syndicats.**

	Pas de gestion flexible des avantages sociaux	Gestion flexible des avantages sociaux
<b>Taille du syndicat</b>	108.69	106.11
T de Student		0.112
N		225
<b>Âge moyen des membres</b>	39.11	39.38
T de Student		-0.324
N		221
<b>Sexe des membres (% de femmes)</b>	28.78	42.51
T de Student		-2.502**
N		225
<b>Ancienneté moyenne des membres</b>	13.97	14.72
T de Student		-0.798
N		221
<b>% des membres ayant complété des études secondaires</b>	42.24	41.83
T de Student		0.084
N		199
<b>Niveau de qualification requis pour occuper une poste</b>	1.88	2.28
T de Student		-3.301**
N		220

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



Les résultats indiquent que la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas selon la taille du syndicat. En effet, les syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux ont en général près de 110 membres (108.69). Également, les syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux ont une moyenne de membres très similaire (106.11). Le test T de Student indique que l'écart entre ces deux moyennes n'est pas significatif ( $p > 0.05$ ). Notre proposition de recherche P1, qui stipulait un lien entre la taille du syndicat et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux est provisoirement infirmée.

Nos analyses indiquent qu'il n'y a pas d'écart entre la moyenne d'âge des membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux et la moyenne d'âge des membres des syndicats qui n'ont pas une gestion flexible des avantages sociaux. En effet les moyennes sont respectivement de 39.38 années et 39.11 années. On observe un écart d'environ un quart d'année. Ce léger écart n'est statistiquement pas significatif ( $p > 0.05$ ). Ainsi, nous pouvons conclure que pour l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec, la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas selon l'âge des membres. Ceci infirme provisoirement notre proposition de recherche P2 qui suggérait un lien entre l'âge des membres du syndicat et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Le résultat du test de différence de moyennes indique que les syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux possèdent une plus grande proportion de membres de sexe féminin que les syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux. En effet, en moyenne plus de 42% des membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux sont de sexe féminin, alors que chez les syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux, cette proportion est moindre. En effet, seulement 29% des membres par syndicat sont de sexe féminin. L'écart de moyennes observé est statistiquement significatif ( $p < 0.01$ ). Ce faisant, il semblerait que pour l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec, ceux qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux ont une plus grande proportion de femmes parmi leurs membres. Ceci vient confirmer provisoirement notre proposition de recherche P3 qui avançait l'existence

d'un lien entre le sexe des membres du syndicat et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Le test T de Student indique que l'écart entre la moyenne d'ancienneté des membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux et la moyenne d'ancienneté des membres des syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux n'est pas significatif ( $p > 0.05$ ). En effet, ces moyennes d'ancienneté sont respectivement de 14.72 années et 13.97 années. Nous pouvons donc conclure que pour l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec, la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction de l'ancienneté des membres du syndicat. Ceci vient provisoirement infirmer notre proposition de recherche P4 qui stipulait un lien entre l'ancienneté des membres du syndicat et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Les résultats des tests de différences de moyennes indiquent que les syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux possèdent une proportion, de membres ayant complété des études secondaires, équivalente à celle des syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux. En effet, près de 42% des membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux ont complété des études secondaires. Similairement, chez les syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux un peu plus de 42% des membres ont complété des études secondaires. L'écart de moyennes observé n'est statistiquement pas significatif ( $p > 0.05$ ). Il semblerait que pour l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec, la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction du niveau de scolarité des membres du syndicat, ce qui infirme provisoirement notre proposition P5 qui suggérait un lien entre le niveau de scolarité des membres des syndicats et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Nos analyses indiquent que la moyenne du niveau de qualification requis par les membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux est supérieure à la moyenne du niveau de qualification requis par les membres des syndicats qui n'ont pas

une gestion flexible des avantages sociaux. En effet, la moyenne du niveau de qualification requis par les membres des syndicats qui ont une gestion flexible des avantages sociaux se situe à 2.28, alors que chez les syndicats qui n'ont pas de gestion flexible des avantages sociaux, la moyenne du niveau de qualification requis par les membres se situe à seulement 1.88. L'écart de moyennes observé étant statistiquement significatif ( $p < 0.01$ ) il semblerait que pour l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec, le niveau de qualification requis par les membres serait plus élevé chez les syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux. Ceci confirme provisoirement notre proposition de recherche P6 qui avançait l'existence d'un lien entre le niveau de qualification requis par les membres du syndicat pour occuper un emploi et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Ces tests ont fait ressortir que seuls le niveau de qualification requis pour occuper un emploi et le sexe des membres sont liés significativement avec la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. Contrairement à ce que nous croyions, ni la taille du syndicat, ni l'âge des membres, ni l'ancienneté des membres, ni le niveau d'éducation des membres ne jouent sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. Cependant, il s'agit de conclusions provisoires. Ils tendent à soutenir seulement deux des six propositions de recherche analysées. Toutefois, nous savons que les analyses de différences de moyennes sont incomplètes car elles ne tiennent pas compte de l'impact des autres variables de notre modèle d'analyse. Ainsi, nous devons procéder à des analyses statistiques plus sophistiquées.

La prochaine section présentera les résultats de l'analyse de régression logistique. La régression logistique permet de mettre en relation plusieurs variables explicatives avec la présence de la gestion flexible des avantages sociaux milieu syndiqué mesurée de façon dichotomique. La régression permet d'isoler l'effet d'une variable sur la présence ou l'absence de la gestion flexible des avantages sociaux en tenant compte de l'effet des autres variables de notre modèle.

### 5.3 Analyses de régression logistique sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux selon les caractéristiques des syndicats.

Le tableau 3 contient les résultats de la régression logistique sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Cette régression a pour objet d'isoler l'effet de chacune de nos variables indépendantes et des variables de contrôle sur notre variable dépendante. Selon l'ampleur des coefficients de régression standardisés (Wald) nous pourrions classer les variables explicatives selon leur contribution relative pour expliquer la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. Ce classement, se retrouve entre parenthèses, à côté des coefficients non standardisés et significatifs de notre régression.

**Tableau 3 : Régression logistique sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.**

	Gestion flexible des avantages sociaux	
<b><u>Variables indépendantes:</u></b>		
Taille du syndicat	0.000	
Age moyen des membres	-0.021	
Pourcentage de femmes	0.012**	(3)
Ancienneté moyenne des membres	0.040	
% de membres ayant complété des études secondaires	-0.008	
Niveau de qualification requis pour occuper une poste	0.635**	(1)
<b><u>Variables de contrôle:</u></b>		
Âge de l'établissement	-0.007	
Taille de l'entreprise	0.000**	(2)
Industrie	-0.667*	(4)
R <sup>2</sup> de Nagerkerke	0.197**	
Constante	- 1.883	
N	231	

\*, \*\* = respectivement significatif aux niveaux de 0.05 et 0.01 pour un test à un extrémité

Les chiffres entre parenthèses représentent l'ordre d'importance des variables quant à leur pouvoir d'influence sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux tel qu'indiqué par le coefficient de Wald.

Le coefficient  $R^2$  de Nagelkerke est de 0.197 et est fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Ceci signifie que les variables indépendantes et les variables de contrôle de notre modèle expliquent près de 20% de la variance de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. Notre modèle est généralisable à la population. Donc, il semble que les caractéristiques des syndicats et les caractéristiques des entreprises dans lesquelles se trouvent ces syndicats viennent influencer la présence de la gestion flexible des avantages sociaux pour l'ensemble des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec.

Le résultat de l'analyse de régression logistique pour la variable taille du syndicat révèle un coefficient positif mais non significatif ( $p > 0,05$ ), indiquant que la taille du syndicat n'est pas un facteur explicatif de la probabilité de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Ainsi, pour l'ensemble des syndicats du secteur privé du Québec, la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux ne varie pas en fonction de la taille de ces derniers. Puisque ce résultat est en ligne avec le résultat obtenu lors de l'analyse de différence des moyennes, nous pouvons infirmer avec plus d'assurance notre proposition de recherche P1 qui avançait l'existence d'un lien entre la taille du syndicat et la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Lors de notre revue de la littérature nous n'avons trouvé aucune étude qui traitait de l'influence de la taille du syndicat sur l'incidence de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué, nous pouvons donc qualifier notre résultat d'original. Empiriquement, ce résultat va à l'encontre de notre proposition à l'effet que les syndicats de grande taille ont plus de probabilité de négocier une gestion flexible des avantages sociaux. .

Le coefficient de régression logistique obtenu pour la variable âge des membres du syndicat est négatif et non significatif ( $p > 0,05$ ). Ceci signifie que cette variable n'est pas associée à la gestion flexible des avantages sociaux et ne peut être utilisée comme variable explicative de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. Ce résultat vient corroborer le résultat obtenu lors de l'analyse de différence des moyennes ce qui nous permet d'infirmer notre proposition de recherche P2 qui suggérait un lien entre la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux et l'âge des membres du syndicat. Notre résultat corrobore partiellement les résultats de

Cole et Flynt (2004) qui rapportent une moyenne d'âge plus basse chez les participants aux régimes d'avantages sociaux flexibles par rapport aux régimes traditionnels. Il est important de rappeler que dans leur étude, ils ont analysé uniquement deux entreprises, ceci peut donc limiter le caractère de généralité de leurs résultats.

Le coefficient de régression associé à la variable pourcentage de femmes présentes dans les syndicats est positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Ainsi, les syndicats qui ont une plus grande proportion de membres féminins sont ceux qui ont une plus grande probabilité de négocier une gestion flexible des avantages sociaux. Le résultat peut être inféré à la population des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Il confirme notre proposition de recherche P3 qui stipule que le sexe des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Ce résultat rejoint les résultats présentés dans Cole et Flynt (2004) qui démontrent une plus grande proportion de femmes dans les régimes d'avantages sociaux flexibles. Tous ces résultats supportent notre proposition que la gestion flexible des avantages sociaux sera plus présente chez les syndicats qui ont une grande proportion de membres féminins, car ils répondent mieux à des besoins hétérogènes que les régimes d'avantages sociaux traditionnels.

Notre analyse de régression logistique a révélé un coefficient de régression positif mais non significatif ( $p > 0,05$ ) pour la variable ancienneté moyenne des membres du syndicat. Donc, cette variable n'explique pas la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux au niveau de l'ensemble des syndicats du secteur privé du Québec. Puisque ce résultat concorde avec le résultat obtenu lors de l'analyse de différence des moyennes, la proposition de recherche P4 qui suggérait un lien entre l'ancienneté des membres et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux est rejetée. Puisque nous n'avons trouvé aucune donnée dans la littérature sur l'influence de l'ancienneté des membres du syndicat sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué, nous pouvons aussi qualifier ce résultat d'original.

Le coefficient associé à la variable pourcentage des membres possédant des études post-secondaires est négatif et non significatif ( $p > 0,05$ ) ainsi, la variable niveau de scolarité

n'est pas une variable explicative de la probabilité de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. Ce résultat vient corroborer le résultat obtenu lors de l'analyse de différence des moyennes, ce qui nous permet d'infirmer avec plus de certitude notre proposition de recherche P5 qui avançait l'existence d'un lien entre le niveau de scolarité des membres du syndicat et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Notre proposition était basée sur la notion que plus les membres des syndicats sont scolarisés, plus ils seront enclins à demander des avantages qui répondent à leurs besoins individuels. Notre revue de la littérature nous a permis de trouver une étude qui traite de l'influence du niveau de scolarité des membres du syndicat sur les avantages sociaux. Selon le modèle de Cousineau et Lacroix (1984), le niveau de scolarité est une variable associée à l'importance des avantages sociaux. Toutefois, il faut préciser que dans leur modèle, c'est le niveau de revenu qui est la variable centrale pour expliquer l'importance des avantages sociaux et la variable degré de scolarité est reliée au revenu. Les auteurs croient qu'elle aura une influence sur l'importance relative des avantages sociaux puisque le degré de scolarité augmente le revenu.

Le coefficient de régression associé à la variable niveau de qualification est positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ), indiquant que la probabilité d'une gestion flexible des avantages sociaux augmente avec le niveau de qualification des membres des syndicats. Ce résultat peut être inféré à l'ensemble de la population des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Par ailleurs, ce résultat concorde avec le résultat obtenu lors de l'analyse de différence des moyennes. Puisque ces deux analyses ont des résultats concordants, cela confirme notre proposition de recherche P6 qui stipule que le niveau de qualification des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux. Cette proposition repose sur la théorie que plus les membres des syndicats sont qualifiés pour leurs emplois, plus grande sera leur employabilité et conséquemment plus grand sera leur pouvoir de négociation pour l'obtention des avantages qu'ils désirent. Ce résultat indique que ce sont les membres plus scolarisés qui sont plus enclins à demander de leurs syndicats la négociation d'une gestion flexible des avantages sociaux. Nous n'avons trouvé aucune étude qui traitait de l'influence du niveau de qualification des

membres du syndicat sur la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué.

Ayant complété la discussion des résultats de régression logistique pour les variables indépendantes, les paragraphes suivants traiteront des résultats des variables de contrôle, variables pour lesquelles nous n'avons formulé aucune proposition de recherche. Nos analyses révèlent un coefficient de régression négatif et non significatif ( $p > 0.05$ ) pour la variable âge de l'établissement ce qui signifie que cette variable n'est pas une variable explicative de la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué. Lors de notre revue de littérature, nous n'avons trouvé aucune étude qui indiquait que l'âge de l'établissement où oeuvrent les membres du syndicat, a une influence sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué.

Nos analyses indiquent un coefficient positif de la variable taille de l'entreprise. Ce coefficient est fortement significatif ( $p < 0,01$ ), ce qui signifie que la probabilité d'une gestion flexible des avantages sociaux augmente avec la taille de l'entreprise. En effet, les entreprises de grande taille ont une plus grande probabilité d'avoir une gestion flexible des avantages sociaux que les entreprises de petite taille. Ce résultat est similaire et vient corroborer les résultats de Cousineau et Lacroix (1984) et de Burke et Morton (1990) qui stipulaient que la taille de l'entreprise a une influence sur les avantages sociaux. Selon Cousineau et Lacroix (1984), les entreprises de grande taille ont de plus grands moyens financiers et peuvent donc accorder des avantages sociaux plus importants. Pour leur part, Burke et Morton (1990) ont noté une différence au niveau des avantages sociaux offerts selon la taille de l'entreprise. Cependant, nous n'avons trouvé aucune étude qui traitait de la taille de l'entreprise et son impact sur la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux.

Comme le coefficient de régression associé à la variable industrie est négatif et modérément significatif ( $p < 0,05$ ), il s'avère que les entreprises du secteur manufacturier ont moins de probabilité d'adopter une gestion flexible des avantages sociaux que les



entreprises des autres secteurs regroupés ensemble. Ce résultat est en lien avec les propos de Burke et Morton (1990) qui soutiennent que l'industrie a une influence sur la présence des avantages sociaux. Toutefois, leur étude ne traite pas spécifiquement des avantages sociaux flexibles.

En nous basant sur les coefficients de Wald nous pouvons identifier les meilleurs prédicteurs de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué parmi l'ensemble des variables de notre modèle. En fonction de la force de ces coefficients, nous pouvons ordonner nos prédicteurs selon leur importance. Le meilleur prédicteur de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué de notre modèle est le niveau de qualification des membres. Le second meilleur prédicteur est la taille de l'entreprise, suivi du sexe des membres et le quatrième et dernier prédicteur de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué est l'industrie. À la lumière de ces résultats, nous pouvons confirmer qu'il y a des caractéristiques des syndicats qui sont déterminantes de la gestion flexible des avantages sociaux, notre modèle en contient deux. Par contre, nos résultats indiquent que les caractéristiques des syndicats ne sont pas les seuls déterminants car deux de nos variables de contrôle sont aussi reliées à la gestion flexible des avantages sociaux. Ceci laisse croire qu'il y a de meilleures variables que les caractéristiques des syndicats pour prédire l'incidence de la gestion flexible des avantages sociaux. Le coefficient  $R^2$  de Nagelkerke confirme cette idée. En effet, le coefficient démontre que notre modèle explique seulement 20% de la variance de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué, il y a donc probablement d'autres variables importantes pour expliquer la présence de gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué.

**CHAPITRE 6:**  
**CONCLUSION**

Le marché du travail a beaucoup évolué au cours des dernières années, surtout au niveau de sa composition. On y retrouve de plus en plus de femmes, de jeunes travailleurs hautement scolarisés ainsi que des travailleurs venus de divers pays. En effet, le travailleur type d'autrefois, de sexe masculin, marié, dont l'épouse ne travaille pas, qui a deux enfants et paie un prêt hypothécaire élevé s'y retrouve en moins grande proportion. En plus de ces changements, le marché du travail se dirige vers une pénurie de travailleurs. Dans un futur non trop lointain, les employeurs seront placés en position de concurrence plus vive pour assurer leurs besoins de main-d'œuvre. C'est pourquoi de plus en plus on nous parle de stratégies d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. Les revues spécialisées en gestion des ressources humaines (GRH) sont remplies d'articles sur le sujet. Les firmes d'experts conseil en GRH nous offrent une panoplie des conférences sur le sujet. Towers Perrin, une des plus grandes firmes de consultation en matière de rémunération, sonde régulièrement plus de 40 000 travailleurs nord-américains afin de connaître quels sont les facteurs d'attraction, de rétention et de motivation les plus importants pour eux. Parmi les principaux facteurs d'attraction relevés par ce sondage, on retrouve le plan d'avantages sociaux qui répond aux besoins du travailleur et de sa famille.

Sachant que les avantages sociaux traditionnels ont été conçus de manière à répondre aux besoins du travailleur type et que la main-d'œuvre actuelle n'est plus principalement composée de ces travailleurs, nous pouvons croire que cette formule d'avantages sociaux ne répond plus aux besoins du marché de l'emploi, ses besoins étant de plus en plus différents et individualisés.

Plusieurs employeurs se sont dotés de tels programmes. Une étude de la firme Hewitt & Associés réalisée en 2006 démontre que les régimes d'avantages sociaux personnalisés gagnent du terrain au Canada car ils répondent bien aux différents besoins des employés. En effet, des 200 employeurs canadiens sondés, 52% offrent déjà un régime d'avantages sociaux personnalisés ou ont l'intention d'en offrir d'ici les deux prochaines années. Cette même étude a aussi révélé que plus 33% des entreprises sondées prévoient mettre en place ce type de régime dans le futur.

Les avantages sociaux flexibles semblent être une solution qui convient à tous, mais nous savons que certains groupes sont moins réceptifs à la notion de variabilité en ce qui concerne les composantes de la rémunération globale. En effet, dans le texte « Alternative Rewards in Unionized Environment », Heneman et al. (1997) parlent de la résistance syndicale à la rémunération variable et proposent de fournir aux gestionnaires de l'information sur comment aborder l'utilisation de la rémunération variable dans un environnement syndiqué. Ceci fut notre point de départ pour notre propre recherche avec l'exception que nous nous sommes intéressés à la gestion flexible des avantages sociaux plutôt qu'à la rémunération variable.

Notre intérêt fut porté sur ce phénomène, car nous voulions comprendre quelles caractéristiques des syndicats les rendaient plus enclins à accepter de négocier une gestion flexible des avantages sociaux. Conséquemment, nous avons formulé la question de recherche suivante : **Quelles sont les caractéristiques des syndicats qui ont négocié une gestion flexible des avantages sociaux au Québec?**

Pour les fins de notre étude, nous avons utilisé une base de données secondaire construite grâce à une enquête par questionnaire menée auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. À partir de sept études recensées, nous avons formulé six propositions de recherche concernant les caractéristiques des syndicats et la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.

Nos analyses ont confirmé ou infirmé nos propositions de recherche selon le cas, les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Sommaire des résultats empiriques des analyses**

<b>Variable</b>	<b>Sens de la proposition</b>	<b>Résultats</b>
Taille du syndicat	La taille du syndicat est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat non significatif. Proposition infirmée
L'âge moyen des membres	L'âge des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat non significatif Proposition infirmée
Le sexe des membres (pourcentage des femmes)	Le sexe des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat positif et fortement significatif Proposition confirmée
L'ancienneté moyenne des membres	L'ancienneté des membres est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat non significatif Proposition infirmée
% de membres ayant complété des études secondaires	Le niveau de scolarité des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat non significatif Proposition infirmée
Niveau de qualification requis pour occuper une poste	Le niveau de qualification des membres est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat positif et fortement significatif Proposition confirmée
Âge de l'établissement	L'âge de l'établissement est associé à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat non significatif Proposition infirmée
Taille de l'entreprise	La taille de l'entreprise est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat positif et fortement significatif Proposition confirmée
Industrie	L'industrie est associée à la présence de la gestion flexible des avantages sociaux.	Résultat positif et modérément significatif Proposition confirmée

Il est difficile pour nous d'avancer des implications théoriques de ce mémoire car nous n'avons pas construit de cadre théorique formel. Toutefois, nous nous sommes basés sur différentes études afin de définir notre cadre opératoire. Parmi des études il y avait le texte «A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation » de Barringer et Milkovich (1998) dans lequel ils proposent un modèle d'analyse basé sur la combinaison de quatre perspectives théoriques soient, la perspective institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources, théorie de l'agence et la théorie des coûts transactionnels. Parmi ces théories

nous croyons que la perspective institutionnelle ainsi que la théorie de la dépendance des ressources peuvent être efficaces pour expliquer en partie la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en milieu syndiqué.

La perspective institutionnelle propose que les organisations adoptent des pratiques en réponse à certaines pressions qui peuvent venir des employés, des syndicats, du législateur ou encore des concurrents qui eux, ont déjà adopté les pratiques en question. Nous croyons que cette perspective appropriée pour expliquer pourquoi l'industrie est une variable explicative de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. En effet, nous croyons que les employeurs qui oeuvrent dans des industries où la pratique courante est d'offrir des avantages sociaux flexibles, ressentiront une pression de le faire eux aussi, afin d'offrir un programme de rémunération globale compétitif qui leur permettra d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée. D'ailleurs, c'est ce que nos résultats ont indiqué.

Nous croyons aussi que la théorie de la dépendance des ressources peut expliquer pourquoi le niveau de qualification est une variable explicative de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. Cette théorie propose que les décisions prises par la gestion seront grandement influencées par des agents internes et externes qui exercent un certain contrôle sur des ressources critiques à l'entreprise. Par exemple, selon Balkin et Bannister (1993), rapporté dans Barringer et Milkovich (1998), les employés qui occupent des postes critiques à l'entreprise sont en mesure d'influencer les décisions prises au sujet de leur rémunération. De cette même manière nous croyons qu'en raison de la pénurie de main d'œuvre actuelle, les employés hautement qualifiés sont en mesure d'exiger des conditions qui répondent à leurs besoins, tels les avantages sociaux flexibles. D'ailleurs, nos résultats sont en ligne avec cette théorie.

De plus nous nous sommes servis du concept de l'hétérogénéité des besoins pour appuyer nos propositions de recherche. Selon ce concept, les avantages sociaux flexibles sont plus adéquats lorsqu'il y a hétérogénéité des besoins chez les travailleurs. Moins les travailleurs se ressemblent, plus grande sera la demande pour une formule d'avantages

sociaux qui permet de répondre à une hétérogénéité des besoins, tel que le permettent les avantages sociaux flexibles.

Au niveau des implications pratiques, nous croyons que la connaissance de ses résultats peut être utile aux différents acteurs du système des relations industrielles. En effet, pour un employeur s'appêtant à débiter la négociation de l'implantation d'un régime d'avantages sociaux flexibles, il peut s'avérer fort utile de savoir quelles sont les caractéristiques des syndicats qui les rendent plus enclins à accepter cette formule d'avantages sociaux. Le fait de pouvoir comparer les caractéristiques de leur syndicat à celles identifiées dans le cadre de cette recherche peut aider un employeur à mieux se préparer aux négociations afin de réduire les probabilités d'une opposition de la part du syndicat.

Au niveau des syndicats, nous savons que le principe d'égalité pour tous est un principe fondamental. Mais nous savons aussi, grâce à de nombreux sondages, que les travailleurs ont des besoins de plus en plus individualisés. Alors, un syndicat qui est réellement soucieux de négocier des conditions qui répondent aux besoins de ses membres sera mieux outillé pour le faire en connaissant les résultats de cette recherche. En effet, il pourra comparer les caractéristiques de ses membres aux caractéristiques des syndicats décrites dans cette recherche et ceci lui servira de piste pour déterminer quelle est la meilleure formule d'avantages sociaux à négocier. Bien entendu cette recherche ne devrait leur servir que de point de départ, il n'y a rien de mieux que de sonder les membres afin d'avoir le portrait complet de ce qu'il leur importe.

Finalement, pour le travailleur pour qui il est important d'avoir une couverture qui répond à ses besoins individuels et qui offre un plus grand niveau de flexibilité, le fait de savoir que les avantages sociaux flexibles ont une plus grande probabilité d'être offerts dans certaines entreprises syndiquées ainsi que dans certaines industries, peut lui permettre de mieux orienter sa recherche d'emploi.

Bien que nous croyions que cette recherche est utile et contribue au monde des relations industrielles, nous reconnaissons qu'elle comporte certaines limites. Dans un premier temps, nous sommes étonnés que certaines variables n'aient aucun lien avec la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux. Plus spécifiquement, nous étions certains que la variable âge des membres aurait été un prédicateur de la présence d'une gestion flexible des avantages sociaux tout aussi important que la variable sexe des membres. En effet, selon nos expériences professionnelles, ce sont les jeunes travailleurs qui réclament toujours plus de flexibilité, tant au niveau des conditions de travail que des composantes de leur rémunération globale dont font partie les avantages sociaux.

Cette limite est peut être liée à notre échantillon. Nous avons sondé des syndicats similaires, soit les syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Le fait d'étudier un échantillon de syndicats plus différents les uns des autres nous aurait peut-être donné des résultats différents.

Une autre limite concerne la nature des données mêmes. Nos données sont en coupe transversale et nous permettent de constater des relations entre les variables mais non pas des relations de causalité. Des recherches subséquentes devraient utiliser des données longitudinales afin d'augmenter la validité prédictive des résultats.

Une dernière limite de notre recherche concerne notre modèle. Bien qu'il soit statistiquement significatif pour expliquer la présence de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué, il l'explique seulement en partie. En effet, les variables indépendantes et les variables de contrôle de notre modèle expliquent près de 20% de la variance de la gestion flexible des avantages sociaux en contexte syndiqué. Il semblerait donc qu'il y ait plusieurs autres facteurs qui ont un impact sur cette variance. Des recherches futures pourraient se servir de notre modèle comme point de départ et tenter d'identifier quels sont ces autres facteurs.

Nous croyons qu'il est peut-être même important que quelqu'un reprenne cette recherche et identifie ces facteurs car ils permettraient de compléter un outil qui a le potentiel d'être



fort utile, ne serait-ce que pour faciliter les négociations entre employeurs et syndicats. En effet, si les deux parties sont bien au fait des caractéristiques des employés membres cela peut influencer leurs choix en matière de régimes d'avantages sociaux et faciliter la concertation entre l'employeur et le syndicat tout en offrant aux employés les choix de protections qui répondent vraiment à leurs besoins.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, R.K. «*Redefining Flex in the Next Millennium*», *Benefits Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 20-28, 1996
- ABBOTT, R.K. «*Flexible Compensation: Past, Present, and Future*», *Compensation & Benefits Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 18-24, 1997
- ALDRED, C. «*Europe Employs Flex Benefits*», *Business Insurance*, Vol. 35, No.2, pp. 29-32, January 2001
- BARBER, A.E.; DURHAM, R.B. et FORMISANO, R.A. «*The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study*», *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 1, pp. 55-75, 1992
- BARRINGER, M. W. et MILKOVICH, G.T. «*Employee Health Insurance Decisions in a Flexible Benefits Environment*», *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 3, pp. 293-315, Fall 1996
- BARRINGER, M. W. et MILKOVICH, G.T. «*A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation*», *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 305-324, April 1998
- BOIVIN, J. «*Bilan de la Négotiation Collective dans les Secteur Public et Parapublic Québécois*», *La Négotiation Collective du Travail : Adpatation ou Disparition*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, pp. 170-193.
- BROWN, D. «*Everybody Loves Flex*», *Canadian HR Reporter*, Vol. 15, n. 20, pp. 1-4, November 2002
- BURKE, T.P., MORTON, J.D. «*How Firm Size and Industry Affect Employee Benefits*», *Monthly Labor Review*, Vol. 113 No.12, pp.35-43, 1997
- BURZAWA, S. «*Life Cycle Flex represents New Generation of Plans*», *Employee Benefit Plan Review*, Vol. 49, n. 11, pp. 18-20, May 1995
- BURZAWA, S. «*Continuing Evolution of Flex Plans Comes Full Circle*», *Employee Benefit Plan Review*, Vol. 50, n. 12, pp. 53-57, June 1996
- BURZAWA, S. «*Health Benefits Issues for Collectively-Bargained Plans*», *Employee Benefit Plan Review*, Vol. 54, No. 11, pp. 12-13, May 2002

- BURZAWA, S. «*As Businesses and Human Capital Needs Evolve, So Do Flexible Benefits Plans*», Employee Benefit Plan Review, Vol. 56, n. 2, pp. 18-20, 2001
- COLE, N. D. et FLINT, D. H. «*Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans*», Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, pp. 19-40, 2004
- COOKE, W. «*Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union Management Administration*», Industrial and Labor Relations Review, Vol. 46, No. 1, pp. 119-134, October 1992
- COURTER, E. «*Putting the bend in benefits*», Credit Union Management, Vol. 17, No. 6, p. 48, June 1994
- COUSINEAU, J.M. et LACROIX, R. «*La détermination des avantages sociaux au Canada*», Relations Industrielles, Vol. 39, no.1, pp. 3-20, 1984
- DALTON, G. et Al. «*Alternative Rewards in Union Settings*», Association for Quality & Participation, pp. 26-31, November-December, 1997
- DALTON, G. «*Alternative Rewards, Getting Local Union Leaders on Board*», Industrial Management, Sept-Oct., 1998
- DALTON, G. «*The Glass Wall: Shattering the Myth that Alternative Rewards Don't Work with Unionn*», Compensation and Benefits Review, Vol. 30, No. 6, pp. 38-45, Nov-Dec., 1998
- DAUDELIN, A. «*Les projections des assureurs sont-elles réalistes?*», Avantages, Vol. 16, No. 5, pp.17-20, 2004
- DUGGAN, P. «*A New Age for Flexible Benefits*», Risk Management, Vol. 39, No. 3, pp.95
- FELIX, S. «*Gimme gimme*», Benefits Canada, Vol. 24, No. 7, p.20-21, July 2000
- FLEMING, R. «*Being Flexible Benefits Employers and Employees*», Employee Benefit Plan Review, Vol. 55, No. 2, pp. 40-44, August 2000
- FREEMAN, R.B. et MEDOFF, J.L. «*What do unions do ?*», basic Books, New York, 1984
- GRAIG, L. «*The Perfect (Demographic) Storm: The Impact of a Maturing Workforce on Benefit Costs*», Compensation & Benefits Management, Vol. 18, No. 1, pp. 16-26, 2002

- HENEMAN, R. et Al. «Alternative Rewards in Unionized Environments», ACA Journal, Summer, 1997
- HOW, M. «*Flexible Benefits: A Win-Win Situation*», Management Accounting, Vol. 76, No. 7, pp. 50-55, Jul-Aug., 1998
- HYNES, D. «*Variable Pay in Unionized Environments*», The Conference Board of Canada Briefing, October 2002
- IZZO, J. «*Balance and Synergy: The Greatest benefit / How Companies Are Responding to Changing Employee Values*», Compensation & Benefits Management, Vol. 17, No. 3, pp. 23-28, 2001
- JOHNSON, R. E. «*Setting the Stage- Putting Flex in Perspective*», Employee Benefits Journal, Vol. 27, No. 1, pp. 29-33, March 2002
- LINEBERRY, J. «*The Role of Employee Benefits in Enhancing Employee Commitment*», Compensation & Benefits Management, Vol. 16, No. 1, pp. 9-14, 2000
- MCKAY, R.J. «*The Canadian Handbook of Flexible Benefits*», New York, Wiley, 1990
- MANIN, M.B. «*Flexing Multiemployer Plans: Making benefits More Responsive to needs and Costs Constraint*», Benefits Quarterly, Vol. 12, No. 4, pp. 12-18, 1996
- MERCER «*Employers Dropped Health Plans and Cut Benefits in 2002*», Vol. 57, No. 8, pp. 29-31, February 2003
- MILLER, N. «*Flexible Benefits – A New Approach to Employee Benefits*», The CPA Journal, Vol. 65, No.7, pp. 60-63, July 1995
- NEWMAN, B. «*Cafeteria Plans: Some Relief from the High Costs of Benefit*», The CPA Journal, Vol. 64, No.12, pp. 80-81, Dec., 1994
- O'CONNELL, J. «*Flexible Spending Account reform: Rx for Rising Health Care Costs*», The Compensation and Benefits Review, Vol.34, No.3, May/June 2002
- RAPPAPORT, A. «*The New Employment Contract and Employee Benefits: A Road Map for the Future*», The ACA Journal, pp.6-15, Summer 1997
- RENAUD, S. «*Unions, Wages and total Compensation in Canada, an Empirical Study*», Relations Industrielles, Vol. 53, No. 4, 1998, pp. 711-729

- ROSENBLOOM, J. S. «*The Future of Employee Benefits*», Journal of Financial Service Professionals, Vol. 59, No.1, pp. 61-65, 2005
- SHARRATT, A. «*Boosting flexibility*», Benefits Canada, Vol. 29, No.9, p.55, 2005
- SIMMONS, J. G. «*Flexible benefits for small employers*», Journal of Accountancy, Vol. 191, No. 3, p. 37-41, 2001
- STRAZEWSKI, L. «*Facts on Flexible Spending*», Human Resource Executive, p.30, 2002
- TABACHNICK, B. et FIDELL, S. «*Using Multivariate Statistics*», Fifth Edition, New York, Allyn & Bacon, 2006
- THERIAULT, R. et ST-ONGE, S. «*Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*», Montréal, Gaetan Morin Éditeur, 2000
- UNSWORTH, E. «*U.K. Employers Find Flex Benefits Helpful*», Business Insurance, Vol. 35, No. 21, p. 19-21, May 2001
- WILSON, T.B. «*What's Hot and What's Not: Key Trends in Total Compensation*», Compensation & Benefits Management, Vol. 17. No. 2, p. 45-50, 2001
- WINN, S. «*The Luxury of Choice*», Human Resources, Vol. 3, p. 18-23, May 2003
- WOHLFARTH, T., «*Unions and Benefits at the Millenium*», Benefits Canada, Vol. 12, No. 12, p. 13-14,1999
- ZALL, M., «*Implementing a Flexible Benefits Plan*», Employee Benefit Research Institute, Vol. 25, No. 5, p. 4-10, 1999

**ANNEXE 1**

Numéro du questionnaire :

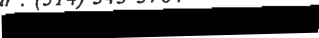
Université   
de Montréal



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

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

Fédération du commerce (FC) <sup>1</sup> Fédération de la métallurgie (FM) <sup>3</sup>  
 Fédération nationale des communications (FNC) <sup>2</sup> Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) <sup>4</sup>

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent <sup>1</sup> Outaouais <sup>7</sup> Laval <sup>13</sup>  
 Saguenay-Lac-Saint-Jean <sup>2</sup> Abitibi-Témiscamingue <sup>8</sup> Lanaudière <sup>14</sup>  
 Québec <sup>3</sup> Côte-Nord <sup>9</sup> Laurentides <sup>15</sup>  
 Mauricie <sup>4</sup> Nord-du-Québec <sup>10</sup> Montérégie <sup>16</sup>  
 Estrie <sup>5</sup> Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine <sup>11</sup> Centre-du-Québec (Bois-Francs) <sup>17</sup>  
 Montréal <sup>6</sup> Chaudière-Appalaches <sup>12</sup>

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

---



---



---



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

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

Approximativement, parmi eux...

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

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

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

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

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

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

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

① PEU élevé

② Assez élevé

③ Élevé

④ TRÈS élevé

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

Professionnels \_\_\_\_\_

Techniciens \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

Autres Spécifiez \_\_\_\_\_

Autres Spécifiez \_\_\_\_\_

4

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

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

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

**LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

- ① Tout à fait en DÉSACCORD
- 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

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



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

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

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

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

Si oui...

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

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

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

### PARTIE 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? Encerchez 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?**



10

#### PARTIE 4

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

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

##### Définitions

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

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

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

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

Précisez : \_\_\_\_\_



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

**Définitions**

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

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

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

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

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

Précisez : \_\_\_\_\_

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

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

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

**CONSIGNES POUR LES QUESTIONS 44 À 51**

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

**EXEMPLE**

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

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

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

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

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

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

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

14

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





**PARTIE 5**  
**La cinquième partie vise à connaître le degré de satisfaction au travail de vos membres.**

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

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

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

Commentaires :

---



---



---



---



---

## PARTIE 6

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

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

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

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

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

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

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

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

- ... un service de garderie? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
- ... un repas, un goûter? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
- ... une forme de récompense pour leur présence? Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup>
- ... autres Oui <sup>1</sup> Non <sup>2</sup> Précisez \_\_\_\_\_

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 <b>DÉS</b> ACCORD | 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 <b>ACCORD</b>   |

- |  |             |
|--|-------------|
| 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.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

COPIE

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

ANNEXE 2

## Matrice de corrélation entre toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6
	<b>Présence de gestion flexible des avantages sociaux</b>	<b>Âge de l'établissement</b>	<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Industrie</b>	<b>Taille du syndicat</b>	<b>Âge moyen des membres</b>
2	-0.039	-----				
3	0.147*	0.148*	-----			
4	-0.187**	-0.011	0.176*	-----		
5	-0.008	0.228**	0.327**	0.193**	-----	
6	0.021	0.304**	0.257**	0.129*	0.159**	-----
7	0.178**	-0.046	-0.205**	-0.502**	-0.106	-0.128*
8	0.054	0.320**	0.321**	0.216**	0.271**	0.624**
9	-0.006	0.056	-0.088	-0.187**	0.029	-0.057
10	.218**	0.053	0.038	-0.144*	-0.137*	0.103*
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
	<b>Pourcentage de femmes</b>	<b>Ancienneté moyenne des membres en années</b>	<b>% des membres ayant complété des études secondaires</b>	<b>niveau de qualification</b>		
7	-----					
8	-0.229**	-----				
9	0.255**	-0.072	-----			
10	0.046	0.102*	0.243**	-----		

\*, \*\*, \*\*\* = Respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité