Document generated on 10/12/2024 6:17 a.m.

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

--> See the erratum for this article

Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales

Stéphane Renaud and Suzanne Dupuis

Volume 5, Number 2, 2010

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1000019ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1000019ar

See table of contents

Publisher(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Renaud, S. & Dupuis, S. (2010). Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, *5*(2), 39–64. https://doi.org/10.7202/1000019ar

Article abstract

Le but de cet article est de connaître les impacts de la présence de la rémunération variable sur la vie syndicale, particulièrement sur la participation aux activités syndicales locales. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons émis trois hypothèses basées sur deux approches théoriques, soit la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Nous croyons que la participation aux activités syndicales locales sera accrue dans les syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature individuelle par rapport aux syndicats où il n'y en a pas. Par ailleurs, nous croyons que la présence de la rémunération variable de nature collective aura l'effet contraire sur la participation syndicale, c'est-à-dire que les membres participeront moins que dans les syndicats où il n'y en a pas. Enfin, notre troisième hypothèse est conséquente des deux premières à l'effet que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participeront plus que ceux où il y de la rémunération variable de nature collective. Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses, nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous été retournés. Bien que les résultats démontrent que notre modèle est adéquat pour expliquer la participation syndicale, nos trois hypothèses sont infirmées. Nos résultats démontrent que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participent moins que les autres alors que ceux ayant de la rémunération variable de nature collective participent plus et conséquemment la troisième hypothèse est aussi infirmée. Cet article se termine par la conclusion qui inclut les implications pour les acteurs en relations industrielles et identifie des pistes pour de futures recherches.

Tous droits réservés © Université du Québec en Outaouais, 2010

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales

Stéphane RENAUD,
et
Suzanne DUPUIS,
Université de Montréal, Canada

SOMMAIRE

Le but de cet article est de connaître les impacts de la présence de la rémunération variable sur la vie syndicale, particulièrement sur la participation aux activités syndicales locales. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons émis trois hypothèses basées sur deux approches théoriques, soit la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Nous croyons que la participation aux activités syndicales locales sera accrue dans les syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature individuelle par rapport aux syndicats où il n'y en a pas. Par ailleurs, nous croyons que la présence de la rémunération variable de nature collective aura l'effet contraire sur la participation syndicale, c'est-à-dire que les membres participeront moins que dans les syndicats où il n'y en a pas. Enfin, notre troisième hypothèse est conséquente des deux premières à l'effet que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participeront plus que ceux où il y de la rémunération variable de nature collective. Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses, nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous été retournés. Bien que les résultats démontrent que notre modèle est adéquat pour expliquer la participation syndicale, nos trois hypothèses sont infirmées. Nos résultats démontrent que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participent moins que les autres alors que ceux ayant de la rémunération variable de nature collective participent plus et conséquemment la troisième hypothèse est aussi infirmée. Cet article se termine par la conclusion qui inclut les implications pour les acteurs en relations industrielles et identifie des pistes pour de futures recherches.

INTRODUCTION: LES ORIGINES ET LE DÉVELOPPEMENT: 1976-1991

« *Dans les années 80, les coupures budgétaires, le contrôle des coûts, les reculs salariaux et les problèmes de productivité ont favorisé l'émergence et l'utilisation accrue des nouvelles formes de rémunération* » (Thériault et St-Onge, 2000), notamment la rémunération variable. Cette dernière est généralement basée sur une mesure de performance individuelle, de groupe ou organisationnelle. Elle est tributaire de la performance à un temps donné et elle n'est pas intégrée dans le salaire du travailleur. Elle doit être regagnée à chaque fois. Les augmentations salariales et les avantages qui étaient fixes et ajoutés au salaire de base deviennent variables. Ils ne sont plus récurrents et varient selon des critères de performance qui peuvent être individuelle, de groupe ou organisationnelle. La rémunération variable a pour effet de responsabiliser le travailleur face à son salaire. Elle transfère ainsi une part de risques dévolus aux employeurs vers les travailleurs.

Ces programmes de rémunération variable ont été plus fréquemment implantés dans les organisations non syndiquées. Lorsqu'ils ont été mis en place dans les entreprises syndiquées, ils étaient réservés aux cadres et les travailleurs syndiqués en étaient exclus. Néanmoins, les programmes de rémunération variable sembleraient être de plus en plus présents dans le milieu syndiqué (Hynes, 2002; ISQ, 2000). Depuis quelques années différents programmes de rémunération variable ont été implantés dans les entreprises syndiquées (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998; IRIR, 1996). Il ne s'agirait pas d'une mode passagère, mais bien d'une tendance lourde (IRIR, 1996; Milkovich, 1992).

Pendant des années, les syndicats ont généralement refusé de négocier ce type de rémunération qui va à l'encontre des principes appliqués par les syndicats (Rioux, 1993). Or, l'intensification des pressions provenant de l'environnement auraient amené certains d'entre eux à négocier ces types de rémunération (Développement des ressources humaines Canada, 1995). Notre objectif est de connaître les effets de ces différents programmes de rémunération variable sur les syndicats locaux. Plus précisément, nous voulons connaître l'impact de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales. Cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales locales au Québec?

Nous croyons que les organisations syndicales ont besoin d'une activité soutenue de leurs membres et que ceux-ci doivent remplir certaines fonctions afin que l'organisation puisse survivre et croître (Paquet et Roy, 1998).

> Without some level membership participation and solidarity, unions will be not only ineffective forms of representation but also, in many cases, financially nonviable (Flood, Turner et Willman., 2000, p. 108).

En effet, l'efficacité du syndicat dans les actions qu'il pose (négociation collective, grèves, griefs, actions politiques, résolution des problèmes quotidiens) dépend du support actif et du degré de participation de ses membres.

Hammer et Wazeter (1993) ont identifié cinq dimensions sur lesquelles repose l'efficacité syndicale dont l'étendue et la qualité de la participation des membres. Cette étude porte à croire qu'il est important et nécessaire de connaître les impacts des programmes de rémunération variable sur la participation syndicale puisqu'il s'agit d'une composante importante de l'efficacité syndicale. Bien que les effets de la rémunération variable sur les employés constituent un domaine largement étudié, à notre connaissance aucune étude n'a traité spécifiquement des impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale.

Le fait de participer ou non aux activités syndicales serait fonction de plusieurs facteurs : l'engagement syndical ou la loyauté, la perception instrumentale du syndicat, les attitudes syndicales, la satisfaction au travail, l'engagement familial, l'ancienneté, la satisfaction (extrinsèque-intrinsèque), la qualité de la supervision, les relations patronales-syndicales, l'attitude à l'égard de la participation syndicale, la norme sociale dans le milieu de travail et la satisfaction envers le syndicat (Flood et al., 2000; Bamberger, Kluger et Suchard, 1999; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor, 1997; Flood, Turner et Willman, 1996; Paquet et Bergeron, 1995; Kelloway et Barling, 1993; Anderson, 1979). Cependant, il n'y a pas consensus quant aux effets des variables socio-démographiques sur la participation syndicale. Pour certains auteurs, elles auraient une influence alors que pour d'autres elles ne seraient pas significatives (Voir Tableau 1).

La participation syndicale

Au fil des ans, les auteurs ont développé et précisé le concept de participation syndicale. En effet, nous avons pu identifier dans la littérature deux catégories de définitions de la participation syndicale : les définitions unidimensionnelles et bidimensionnelles. Les tenants des définitions unidimensionnelles (Aryee et Debrah, 1997; Hammer et Wazeter, 1993; Huszczo, 1983) ne distinguent pas les activités de militantisme (fonctions électives ou permanentes) de celles des membres réguliers. Au contraire, les définitions bidimensionnelles (Paquet et Roy, 1998; Bergeron et Paquet, 1995) distinguent ces deux types d'activités. Il apparaît que ces dernières définitions sont une continuité ou, à tout le moins, la complémentarité et une précision aux définitions de Kelloway et Barling (1993) et Barling et al. (1992). Pour les premiers, la participation est un continuum oscillant entre le fait d'occuper une fonction officielle et le fait de lire la littérature syndicale alors que les seconds distinguent les activités formelles et informelles.

Nous retenons une partie de la définition bidimensionnelle de la participation syndicale telle que définie par Paquet et Roy (1998) et Bergeron et Paquet (1995). Notre analyse vise les comportements du membership du syndicat local et l'approche bidimensionnelle permet de scinder le concept global de la participation syndicale. De cette façon, nous pourrons mettre l'emphase sur les éléments pertinents à notre étude. Par conséquent, pour les fins de notre travail, nous entendons par participation aux activités syndicales locales le fait de participer à titre de membre régulier. Cette partie de la définition bidimensionnelle est plus conforme à la réalité syndicale que nous souhaitons expliquer.

Les déterminants de la participation syndicale

Plusieurs facteurs ou prédicteurs seraient associés à la participation syndicale, notamment les facteurs socio-démographiques, les facteurs de la personnalité, les facteurs liés au travail, ceux non liés au travail et les facteurs liés au syndicat (Barling et al., 1992). Dans le tableau 1, nous présenterons chacun de ces groupes de variables, la nature de la relation ainsi que les études qui nous ont permis de tirer nos conclusions. La connaissance de l'effet de ces facteurs sur la participation syndicale nous permettra de spécifier un modèle de participation parcimonieux. Nous serons alors en mesure d'identifier le lien entre la présence de la rémunération variable et la participation aux activités syndicales lorsque nous contrôlons les autres variables qui influencent la participation syndicale.

Tableau 1

Corrélat à la participation syndicale

Variables	Nature de la relation	Études
Facteurs socio-démographiques		
Âge	Pas de consensus	Anderson, 1979; Huszczo, 1983; Barling et al., 1992; Kelloway et Barling, 1993; Iverson et Buttigieg , 1997.
Sexe	Pas de consensus	Huszczo, 1983; Kolchin et Hyclak, 1984; Barling et al., 1992; Frege, Bergeron et Paquet, 1995; Sinclair, 1996; Bulger et Mellor, 1997; Paquet et Roy, 1998.
Famille	Pas de consensus	Anderson, 1979; Barling et al., 1992); Paquet, 1995; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor, 1997; Paquet et Roy, 1998.
Niveau de scolarité	Pas de relation	Anderson, 1979; Huszczo, 1983; Kolchin et Hyclak, 1984; Barling et al., 1992; Bergeron et Paquet, 1995; Iverson et Buttigieg, 1997.
Facteurs liés au travail		
Satisfaction au travail	Pas de consensus	Barling et al., 1992; Anderson, 1979; Huszczo, 1983; Kolchin et Hyclak, 1984; Kelloway et Barling, 1993; Bergeron et Paquet, 1995; Aryee et Debrah, 1997; Iverson et Buttigieg, 1997; Fuller et Hester, 1998; Paquet et Roy, 1998.
Climat des relations de travail	Pas de consensus	Heshizer, Martin et Wiener, 1991; Aryee et Debrah, 1997; Fuller et Huster, 1998.
Organisation du travail	Pas de consensus	Kolchin et Hyclak, 1984; Barling et al., 1992; Bulger et Mellor, 1997.
Type d'emploi	Pas de consensus	Kolchin et Hyclak, 1984; Barling et al., 1992; Sinclair, 1996; Johnson, Johnson et Patterson,1999.
Statut d'emploi	Positif et linéaire	Bergeron et Paquet, 1995; Sinclair, 1996; Paquet et Roy, 1998.
Facteurs liés au syndicat		
Taille	Négative et linéaire	Huszczo, 1983; Barling et al., 1992; Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1996; Aryee et Debrah, 1997; Flood et al., 2000.
Structure	Positive et linéaire	Hammer et Wazeter, 1993; Lévesque et al., 1996; Aryee et Debrah, 1997.
Attitude	Positive et linéaire	Huszczo, 1983; Bergeron et Paquet, 1995; Aryee et Debrah, 1997; Paquet et Roy, 1998.

Bamberger et al. (1999) croient que l'introduction des variables socio-démographiques permettrait d'expliquer davantage la variance inexpliquée de l'engagement syndical et par conséquent de la participation elle-même. Au contraire, Huszczo (1983)

conclut que les variables démographiques demeurent des prédicteurs marginaux de la participation syndicale. Néanmoins, il nous apparaît important de faire mention d'un apport intéressant de Flood et al. (2000) concernant les caractéristiques individuelles. Dans leur étude, ils ont expliqué que la variation de la participation était fonction du type de membre. Ils ont identifié cinq (5) types distincts de participants : le membre peu disposé (reluctant member), le détenteur et payeur de carte passif (card carrier/passive dues payer), l'activiste sélectif (selective activist), l'inconditionnel apolitique (apolitical stalwart), l'activiste idéologique (ideological activist). Selon eux, le degré de participation aux activités syndicales varie selon la catégorie à laquelle appartient le membre. Selon les résultats empiriques de cette étude, la moyenne de participation aux activités syndicales locales des inconditionnels apolitiques est de 41 % alors que celle des membres peu disposés est de 17 % (Flood et al., 2000).

Même si la littérature montre que les variables socio-démographiques contribuent peu à expliquer la participation syndicale, il est nécessaire de les inclure comme variables contrôles puisque certains auteurs ont démontré des liens les unissant à la participation syndicale. De plus, les résultats empiriques des différents auteurs indiquent qu'il n'y a pas consensus quant aux effets de ces mêmes variables sur la participation syndicale. Nous croyons que ces variables sont susceptibles d'influencer la participation dans notre modèle d'analyse bien que nous ne soyons pas en mesure de qualifier et de quantifier le sens et la force de ces relations à ce stade de notre travail.

En ce qui a trait à la participation syndicale, bien que les auteurs ne s'entendent pas au sujet de l'impact direct ou indirect de la satisfaction au travail sur la participation syndicale, il y a tout de même un consensus : la satisfaction au travail a un lien avec la participation syndicale. Par ailleurs, les conclusions concernant l'effet du climat des relations de travail sur la participation syndicale sont aussi divergentes compte tenu de la façon dont est utilisée cette variable. Certains l'ont utilisée en tant que variable modératrice (Fuller et Hester, 1998; Heshizer et al., 1991) alors que pour d'autres, il s'agit d'une variable indépendante (Aryee et Debrah, 1997). Pour la variable organisation du travail, nous ne pouvons parler de consensus puisque peu d'auteurs l'ont incluse dans les modèles de prédiction ou explicatifs de la participation syndicale. Néanmoins, nous croyons que cette variable est importante dans un contexte de rémunération variable puisque comme le mentionne Rioux (1993), la remise en cause du mode traditionnel d'organisation du travail est susceptible de remettre en cause le mode de rémunération. Nous sommes portée à croire que la présence d'un programme de rémunération variable est liée à la façon dont le travail est effectué.

Pour la variable type d'emploi, il est intéressant de constater que la notion d'emploi qualifié à l'intérieur de la catégorie emplois cols bleus vient influencer la participation syndicale (Kolchin et Hyclak, 1984). Il semble que les variables liées au travail soient de meilleurs prédicteurs de la participation aux activités syndicales que ne le sont les variables socio-démographiques. Finalement, il semble y avoir consensus à l'effet qu'un syndicat local ayant une structure qui permette la proximité du délégué sur les lieux de travail aurait un effet favorable sur l'identification syndicale des membres (Lévesque et al., 1996) et sur le partage de l'idéologie syndicale (Hammer et Wazeter, 1993). Par conséquent, il n'est pas faux de penser que cela a un effet sur la participation syndicale. D'une part, nous croyons que les membres sont plus susceptibles d'adhérer et de s'identifier au syndicat local

lorsqu'il y a présence d'un délégué d'atelier ou d'un officier actif sur les lieux du travail. D'autre part, malgré les résultats de Huszczo (1983) concernant les attitudes envers le syndicat national, nous croyons qu'un syndicat local bien intégré dans sa structure externe aura un impact positif sur la participation syndicale locale. D'ailleurs, dans ses conclusions, Lapointe (2001) qui a étudié les causes de l'affaiblissement d'un syndicat local dans une expérience de partenariat et de participation syndicale à la gestion, mentionne qu'une des causes de cet affaiblissement est l'isolement du syndicat par rapport à sa centrale.

La rémunération variable

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

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

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

Selon l'IRIR (1996), la tendance serait à l'effet que les régimes collectifs sont de plus en plus présents contrairement aux régimes individuels. D'ailleurs, Hynes (2002) ajoute qu'au Canada les régimes collectifs seraient plus fréquents que les régimes individuels dans le secteur syndiqué. Par ailleurs, l'enquête de l'ISQ (2000) indique la présence d'au moins un programme de rémunération variable dans 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Il est à noter que les résultats de cette enquête ne permettent pas de déterminer si ces programmes s'adressent aux syndiqués eux-mêmes. D'ailleurs, il est plausible de penser que l'octroi de fortes primes uniquement aux cadres et professionnels dans certaines entreprises syndiquées pourraient favoriser la participation syndicale. En effet, les travailleurs syndiqués de ces entreprises voudraient eux aussi avoir accès à cette manne, et ce, via une action syndicale plus soutenue. La présence de plus en plus marquée des régimes collectifs (IRIR, 1996) nous laisse croire que ces régimes visent à court, moyen et long terme des groupes d'employés syndiqués.

La forme collective la plus répandue est celle des régimes de partage des bénéfices. En 1994, on retrouvait un régime de partage des bénéfices dans 23 % des organisations canadiennes et en 1995 dans 31 % d'entre elles (Conference Board of Canada, 1995 cité dans IRIR 1996). Toutefois, la plus grande croissance a été observée pour les régimes de bonis d'équipe, soit une augmentation de 20 % en deux ans (Conference Board of Canada,

1995 cité dans IRIR 1996). Bien qu'il semble y avoir une certaine stabilité au plan des régimes de participation au capital actions, ils sont maintenant de plus en plus accessibles à l'ensemble des employés sous forme de régimes d'achats d'actions alors qu'auparavant, ils étaient principalement destinés aux cadres supérieurs (IRIR, 1996).

On assiste à une croissance marquée de la présence des régimes de rémunération variable dans les organisations, notamment les régimes collectifs. Simultanément, cette croissance est accompagnée d'une démocratisation, c'est-à-dire que les programmes s'adressent de plus en plus à l'ensemble des travailleurs. Il est alors réaliste de croire que nous retrouverons des régimes collectifs dans les entreprises syndiquées étant donné la nature collective des syndicats. L'importance de notre étude est appuyée non seulement par la présence de plus en plus marquée de la rémunération variable dans le milieu syndiqué, mais également parce que « …, plusieurs éléments concernant la rémunération variable demeurent toujours inconnus. » (IRIR, 1996).

La littérature relate les difficultés d'implantation des programmes de rémunération variable dans le secteur syndiqué lorsqu'ils ciblent les travailleurs syndiqués. Les actions pour mettre en place des programmes de récompenses alternatives ont fréquemment été un échec dans les entreprises syndiquées (Dalton, 1998). Cependant, la nature du travail a changé et continue de changer et le secteur syndiqué n'y échappe pas. Les travailleurs doivent davantage travailler en équipe, avoir plus de connaissances au sujet des processus de travail, des affaires de l'organisation, de ses objectifs et de ses stratégies. Les programmes de rémunération variable sont, pour les entreprises, non seulement un appui pour ces nouvelles façons de faire, mais ils permettent également une réponse rapide et adéquate aux pressions environnementales de plus en plus importantes (Dalton, 1998). Pour atteindre ces objectifs, il semble que les entreprises doivent impliquer les salariés et leur syndicat. D'ailleurs, Dalton (1998) fait état de l'intérêt marqué des gestionnaires pour l'implication syndicale dans le processus d'implantation de ces programmes.

Ceci nous donne l'indication que le mouvement d'implantation de la rémunération variable dans le milieu syndiqué semble être en progression et nous croyons qu'il s'agit particulièrement de programmes de nature collective. En effet, les programmes de nature individuelle reposent souvent sur l'évaluation du rendement des travailleurs. Étant donné l'opposition traditionnelle des syndicats de lier la rémunération de leurs membres à des critères qu'ils jugent discrétionnaires, les programmes de nature individuelle vont surement davantage susciter de réticence chez les syndicats. Ainsi, le rôle des syndicats dans l'implantation de tels programmes pourrait être instrumental pour la participation syndicale.

Les dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant face aux stratégies d'implantation de programmes de rémunération variable s'adressant aux syndiqués. Différentes approches donnent différents résultats, certaines garantes de succès alors que d'autres échouent. Une tendance se dessine : on élabore différentes stratégies afin que ces programmes de rémunération variable soient viables dans le secteur syndiqué et pour ce faire, le syndicat doit être un partenaire de premier plan (Heneman et al., 1997). Toutefois, il y a peu de littérature concernant les impacts de la rémunération variable sur les syndicats en général et la participation syndicale en particulier.

CADRE THÉORIQUE

Nous présentons ici les bases théoriques sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager les liens entre les programmes de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. À cet effet, nous présentons deux approches théoriques : la théorie de l'équité proposée par Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). De la théorie de l'équité découlent les principes de justice distributive et de justice procédurale. Les perceptions de justice procédurale sont fortement liées aux attitudes envers une institution et ses autorités alors que les perceptions de justice distributive sont fortement liées aux résultats personnels (Fryxell et Gordon, 1989) tel que le salaire.

Appliquées au contexte de rémunération variable en milieu syndiqué, ces deux théories devraient nous permettre de mieux saisir les effets potentiels sur les syndicats locaux si nous partons du principe que les travailleurs agissent afin de rétablir la perception d'équité et qu'ils répondent à une insatisfaction face à l'employeur par des actions dirigées contre ce dernier. La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), appliquée au contexte de rémunération variable, nous permet de croire que nous assisterons à une décroissance de la participation syndicale des membres compte tenu que le niveau de salaire devrait soulever des insatisfactions. De plus, selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'implication et l'accord du syndicat dans l'implantation du programme de rémunération variable devraient être une garantie que les bonis seront perçus de façon juste et équitable.

À partir de la littérature, nous constatons que plusieurs études traitent de la participation syndicale. Des auteurs ont identifié des liens unissant la participation syndicale à différentes variables. Les variables socio-démographiques sont liées à la participation syndicale bien que les auteurs n'arrivent pas à un consensus quant à la force et au sens de cette relation. Selon la littérature, il semble que les variables liées au travail sont de meilleurs prédicteurs de la participation aux activités syndicales que ne le sont les variables socio-démographiques. À notre connaissance, aucune étude ne traite des effets et/ou des liens entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation syndicale.

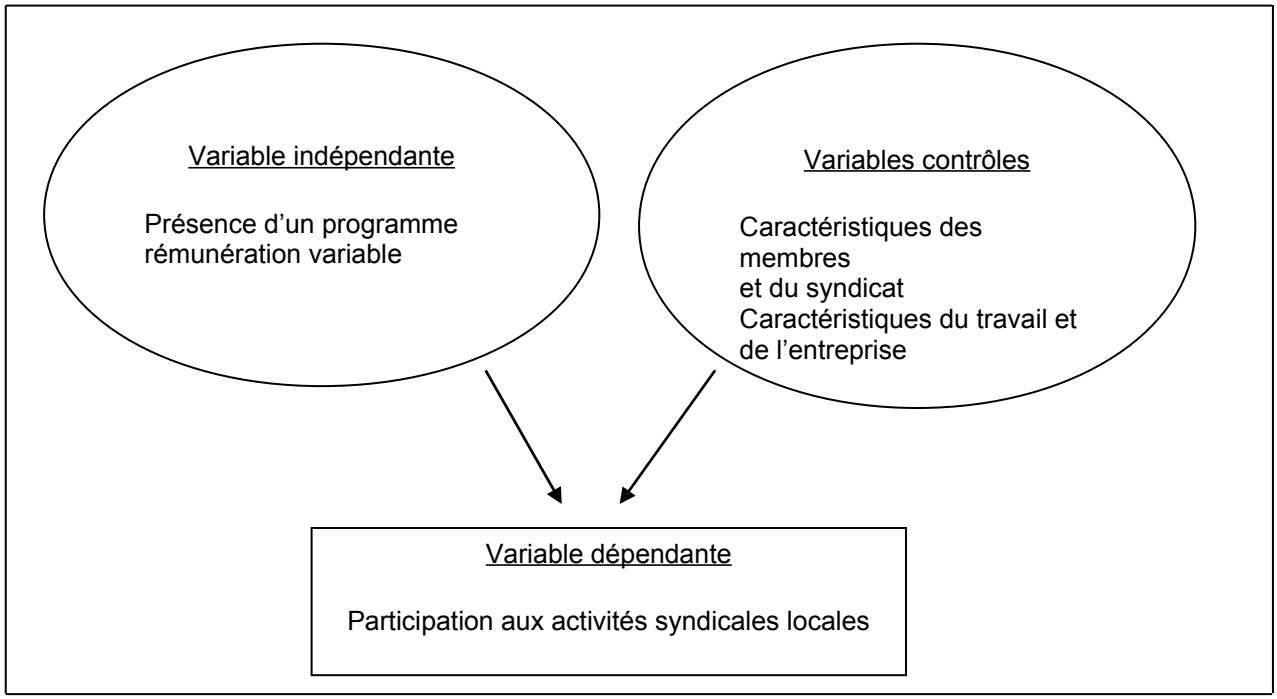
Bref, dans un contexte syndiqué en présence d'un programme de rémunération variable, nous croyons essentiel d'appuyer théoriquement d'où pourrait émaner une insatisfaction et également quelle pourrait en être la résultante. À cet effet, nous utilisons deux approches théoriques, soit la théorie d'équité d'Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). La première permet d'expliquer théoriquement les éléments qui peuvent mener les travailleurs à des actions pour manifester une insatisfaction liée au travail. La seconde appuie notre supposition à la l'effet que cette insatisfaction se traduira par une diminution accrue aux activités syndicales locales.

MODÈLE D'ANALYSE

Nous présentons dans cette partie le modèle d'analyse que nous entendons utiliser pour démontrer si un lien existe unissant la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. La Figure 1 illustre graphiquement notre modèle d'analyse. Nous souhaitons démontrer le lien entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. Les variables contrôles, identifiées et choisies à partir de la littérature, sont associées à la participation syndicale. Nous pourrons ainsi à l'aide de tests statistiques mesurer les impacts de la variable indépendante de notre modèle. Le modèle postule un lien direct entre la présence de la rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales.

Figure 1

Modèle d'analyse



La littérature démontre que la rémunération variable est en progression dans les entreprises québécoises (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Elle indique également que les organisations syndiquées recherchent des moyens et des façons de faire qui feraient en sorte que les syndicats accepteraient l'implantation des programmes de rémunération variable (Heneman et al., 1997) et du comment aborder la question de la rémunération variable dans le secteur syndiqué (Dalton, 1998; Dalton et al., 1997). Bien que traditionnellement les syndicats se soient opposés à la rémunération variable, il y aurait certaines expériences québécoises d'implantation dans le secteur syndiqué (Rioux, 1993).

En nous basant sur les théories d'équité d'Adams (1965) et du conflit industriel de Wheeler (1985), nous croyons que la présence d'un programme de rémunération variable est liée à la participation syndicale. Dans le cas d'un programme basé sur des critères individuels, nous croyons que le travailleur comparera sa contribution/rétribution avec celle de ses collègues et que s'il y a perception d'iniquité, apparaîtra alors une insatisfaction. Cette insatisfaction, selon la théorie de Wheeler (1985), devrait se traduire par une action dirigée contre l'employeur, notamment par une participation syndicale accrue. Le travailleur insatisfait participerait en vue de rétablir l'équité. Nous croyons que même si le programme de rémunération variable de nature individuelle est négocié, la probabilité de perception d'iniquité est très grande étant donné que les critères de détermination des salaires sont généralement personnalisés. La perception d'iniquité se situerait ainsi au plan du niveau de salaire ou au niveau du processus de distribution.

Les programmes de rémunération variable basés sur des critères de nature collective devraient également influencer la participation syndicale. Nous croyons qu'en présence d'un programme collectif, on devrait moins retrouver la perception d'iniquité. Un programme de nature collective négocié avec le syndicat devrait faire en sorte que les niveaux de rémunération sont uniformes et que les critères de distribution sont sensiblement les mêmes pour tous les travailleurs. En principe, il devrait y avoir équité et, par conséquent, il n'y aurait pas insatisfaction. En nous référant à la théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), nous supposons que le travailleur n'aura pas à mettre à exécution une action dirigée contre son employeur; il aurait moins intérêt, dans ce contexte, à participer aux activités syndicales. À partir des deux théories (Adams, 1965; Wheeler, 1985), nous formulons trois hypothèses pour répondre à notre question de recherche :

H_1 : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable.

H_2 : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective, la participation aux activités syndicales locales est moins élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable.

H_3 : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il y a un programme de rémunération variable de nature collective.

La littérature démontre que plusieurs variables sont associées à la participation syndicale, notamment les variables liées au syndicat et à ses membres ainsi que les variables liées à l'entreprise. En contrôlant l'effet de ces variables, nous pourrons évaluer le lien réel entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales. Dans la prochaine partie, nous expliquons la méthodologie de recherche afin de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche

MÉTHODOLOGIE

Notre population à l'étude est l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec. Pour notre enquête, nous avons obtenu la collaboration de représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ces derniers nous ont permis de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé, soit la Fédération nationale des communications (93), la Fédération du commerce (453), la Fédération de la métallurgie (191) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt (157). Les fédérations du secteur public affiliées à la CSN ainsi que la Fédération de la construction ont été exclues de l'enquête puisqu'il n'y a pas de programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués dans ces organisations.

Le questionnaire accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche a été acheminé par la poste à l'exécutif (présidents ou leurs représentants) de tous les syndicats locaux. Du total des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous été retournés. Le taux de réponse est de 26 %, ce qui est très acceptable pour ce type d'enquête exploratoire.

Certains déterminants de la participation syndicale ont été principalement expérimentés au niveau des individus (membre) alors que nos répondants étaient les présidents ou leurs représentants. Ceci constitue une limite à notre étude puisque nous n'avons, dans certains cas, que la perception des présidents ou leurs représentants. Pour assurer la validité du questionnaire, nous avons adapté les mesures en conséquence. De plus, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire, ce qui nous a permis d'effectuer certains correctifs nécessaires.

La variable dépendante, la participation aux activités syndicales locales, est mesurée à l'aide de deux mesures distinctes de participation. Notre première mesure est celle de Hammer et Wazeter (1993) (participation syndicale 1) qu'ils ont utilisée pour mesurer différentes dimensions de l'efficacité syndicale locale dont la participation. Pour chacun des cinq énoncés, les répondants devaient coter sur une échelle de 1 à 6 dans quelle mesure ils étaient *1 tout à fait en désaccord* et *6 tout à fait en accord*. Ces cinq énoncés ont été additionnés et divisés par cinq. Celle de Paquet et al. (1999) (participation syndicale 2) comprend quatre énoncés. Pour chacun des énoncés le répondant devait indiquer le pourcentage des membres participants.

La variable indépendante, la présence de la rémunération variable, est mesurée de façon dichotomique soit 1 présence ou 0 absence. Les différents programmes de nature individuelle et collective ont été identifiés à partir des documents de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) (questions 41 et 42 de l'annexe 1). Nous avons une première variable dichotomique qui indique la présence de rémunération variable de nature individuelle et une deuxième qui indique la présence de rémunération variable de nature collective.

Les variables contrôles sont composées des caractéristiques du syndicat local et de ses membres et des caractéristiques du travail et de l'entreprise. Les caractéristiques du syndicat local et de ses membres incluent l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté des membres, le statut d'emploi, la taille du syndicat, le niveau de qualification, la

satisfaction au travail et les attitudes des membres à l'égard des syndicats. Les caractéristiques du travail et de l'entreprise incluent l'industrie, le type d'organisation du travail et l'approche de règlement des conflits.

Dans le Tableau 2, nous retrouvons les moyennes, les écart-types, les minima, et les maxima de toutes les variables à l'étude. De plus, l'Annexe 1 présente la matrice de corrélations de toutes les variables à l'étude. Dans cette dernière matrice, nous ne retrouvons aucune corrélation trop élevée qui indiquerait des problèmes de multi-collinéarité.

Les deux premières variables sont les variables dépendantes du modèle, soit la participation syndicale 1 et la participation syndicale 2. La première mesure de la participation syndicale est celle de Hammer et Wazeter (1993). La moyenne indique que la majorité des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec les énoncés qui leur sont présentés. Cette moyenne est similaire à celle rapportée dans l'étude de Hammer et Wazeter (1993) ($\mu = 3{,}06$). L'Alpha de Cronbach est de 0,84, ce qui démontre une excellente consistance interne de cette échelle de mesure. La deuxième mesure de la participation syndicale est celle de Paquet et al. (1999). La moyenne indique qu'en général un peu plus de 50 % des membres des syndicats assistent aux assemblées syndicales concernant la négociation, connaissent bien leur convention collective, lisent la littérature syndicale, assistent aux assemblées syndicales ne concernant pas la négociation. La consistance interne de cette deuxième échelle de participation syndicale est relativement acceptable (α Cronbach = 0,57).

Au total, 37 % des syndicats répondants rapportent avoir une forme de rémunération variable individuelle et/ou collective s'adressant à leurs membres. Ce résultat indique que plus du tiers des syndicats au Québec auraient négocié une forme de rémunération variable individuelle ou collective. Ceci confirme que la rémunération variable n'est plus simplement l'apanage des travailleurs non syndiqués, mais qu'elle s'adresse maintenant aussi bien aux travailleurs syndiqués. Ce paramètre est inférieur à celui rapporté dans l'enquête de l'ISQ (2000). Cette enquête indique que 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont une forme de rémunération variable. Cependant, ce dernier résultat n'indique pas si les programmes de rémunération variable s'adressent aux travailleurs syndiqués de ces entreprises.

Pour les fins de notre étude, nous devons distinguer la présence de la rémunération variable de nature individuelle de la présence de la rémunération variable de nature collective. Les résultats du Tableau 2 démontrent que 14 % des syndicats sous étude confirment la présence d'une forme de rémunération variable de nature individuelle alors que 29 % mentionnent la présence de la rémunération variable de nature collective. Ces résultats confirment nos suppositions à l'effet que les programmes de rémunération variable de nature collective sont nettement plus présents dans le secteur syndiqué que ceux de nature individuelle. Ceci correspond aux résultats rapportés par Hynes (2002). La supériorité en nombre des programmes de nature collective semble logique étant donné que ces programmes sont en accord avec le principe syndical relatif à l'uniformité salariale. Dans notre étude, certains syndicats ont rapporté avoir à la fois de la rémunération variable de nature individuelle et de la rémunération variable de nature collective.

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

Les données du Tableau 2 montrent qu'en moyenne près de 43 % des membres des syndicats répondants à l'étude possèdent un niveau de scolarité post-secondaire. Les fédérations auxquelles appartiennent les syndicats sous étude sont celles des communications, du commerce, de la métallurgie et du papier et de la forêt. Les membres de la Fédération des communications sont règle générale des professionnels qui possèdent un niveau de scolarité élevé.

L'ancienneté moyenne des membres composant les syndicats se rapproche de 15 ans. Ce niveau d'ancienneté est légèrement supérieur à la moyenne générale d'ancienneté des travailleurs, tous secteurs confondus. En effet, les travailleurs syndiqués cumulent davantage d'ancienneté que les travailleurs non syndiqués (Freeman et Medoff, 1984). Le Tableau 2 indique que près d'un cinquième des effectifs des répondants occuperaient un emploi à temps partiel. Ce paramètre se rapproche des grandes enquêtes canadiennes concernant la proportion de travailleurs à temps partiel sur le marché du travail. C'est à la Fédération du Commerce que l'on retrouve le plus grand nombre de travailleurs à temps partiel.

En moyenne, les syndicats sous étude comptent environ 105 membres. Cette moyenne élevée s'explique par le fait que le plus grand syndicat compte 1500 membres. Le niveau de qualification requis des membres pour occuper leur emploi est de 2,01. Ceci indique que la majorité des membres des syndicats répondants possèdent un niveau de qualification assez élevé pour occuper leur emploi.

Les répondants des syndicats sous étude rapportent que la majorité des membres sont légèrement plus satisfaits globalement qu'insatisfaits des différents aspects de leur travail. En effet, la moyenne de satisfaction globale est de 4,29 ce qui se situe légèrement sous les taux de satisfaction des travailleurs syndiqués canadiens rapportés dans Renaud (2002). L'indice de consistance interne de cette échelle est très élevée (α de Cronbach = 0,89) L'attitude des répondants envers les syndicats est positive tel que le démontre la moyenne du Tableau 2. Ce résultat n'est pas surprenant puisque les répondants sont des membres des exécutifs des syndicats locaux. L'indice de constance interne de cette échelle est relativement élevée (α de Cronbach = 0,72).

Notre échantillon est constitué de 56 % de syndicats qui oeuvrent dans le secteur manufacturier. De plus, on retrouve en moyenne 3,5 formes d'organisation flexible du travail dans les entreprises de nos répondants. Enfin, la majorité des syndicats sous étude indiquent adopter une approche plus près de la coopération que de la confrontation pour régler les différents conflits liés au travail entre eux et les employeurs. Ce résultat est en ligne avec les nouvelles approches prônées en relations de travail telle la négociation raisonnée.

Tableau 2

Moyennes, écart-types,

minima et maxima des variables à l'étude

	Moyennes	Écart-types	Minima	Maxima	N
Variables dépendantes					
• Participation syndicale 1	3.54	1.07	1	6	230
• Participation syndicale 2	51.57	15.83	1.75	97.50	203
Variables indépendantes					
• Rémunération variable (individuelle)	0.14	0.35	0	1	233
• Rémunération variable (collective)	0.29	0.45	0	1	234
Variables contrôles					
• Âge moyen	38.94	6.28	20	55	225
• Pourcentage de femmes	33.62	35.29	0	100	229
• Pourcentage études post-secondaires	42.77	31.98	0	100	203
• Ancienneté moyenne	14.52	8.49	2	32	224
• Pourcentage à temps partiel	18.61	23.75	0	100	222
• Taille du syndicat	105.25	152.53	4	1500	228
• Niveau de qualification	2.01	0.84	0	4	223
• Satisfaction globale	4.29	1.15	1.55	6.55	209
• Attitude envers les syndicats	4.57	0.58	2.57	5.86	222
• Secteur manufacturier	0.56	0.49	0	1	234
• Organisation flexible du travail	3.50	1.53	0	8	234
• Approche de règlement des conflits	3.10	1.15	1	7	229

Résultats

Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses nous avons effectué des tests de moyennes (T de Student) sur la participation syndicale en fonction de la présence de rémunération variable de nature individuelle et la présence de rémunération variable de nature collective (Tableau 3). Chez les syndicats qui rapportent avoir de la rémunération variable de nature individuelle, la moyenne de notre première mesure de la participation syndicale est de 3,19 alors que la moyenne de la deuxième mesure de participation syndicale est de 45,34. Ces deux moyennes sont respectivement plus basses que celles des syndicats qui n'ont pas de rémunération variable de nature individuelle (respectivement μ = 3,60 et . μ = 52,60). Ces écarts de moyenne de participation syndicale observés au niveau des deux mesures de participation syndicale sont statistiquement significatifs (respectivement $p < 0,05$ et $p < 0,01$). Ceci indique que les membres des syndicats qui ont

de la rémunération variable de nature individuelle participent moins aux activités syndicales. Nous pouvons conclure provisoirement qu'il existe une association entre la présence de rémunération variable de nature individuelle et le participation aux activités syndicales. Cependant, les résultats trouvés pour la présence de rémunération variable de nature individuelle viennent contredire notre hypothèse formulée à l'effet que la rémunération variable de nature individuelle augmente la participation syndicale.

Chez les syndicats qui rapportent avoir de la rémunération variable de nature collective, la moyenne de notre première mesure de la participation syndicale est de 3,70 alors que la moyenne de ceux qui n'ont pas de rémunération variable de nature collective pour cette même mesure de participation syndicale est légèrement plus basse et se situe à 3,48. Cet écart observé est marginalement statistiquement significatif ($p < 0,1$). Quant à lui, l'écart de moyenne de la deuxième mesure de la participation syndicale n'est pas statistiquement significatif entre les syndicats qui possèdent de la rémunération variable de nature collective et les autres. Provisoirement, on peut conclure que la présence de la rémunération variable de nature collective s'accompagne d'une plus forte participation syndicale. Cependant, le lien observé entre ces variables est relativement faible. Ces résultats contredisent notre hypothèse à l'effet que la présence de rémunération variable de nature collective diminue la participation syndicale.

Les précédentes analyses de différence de moyennes sur la participation syndicale comportent cependant des limites puisqu'elles ne tiennent compte seulement que de l'effet indépendant de la présence de la rémunération variable, qu'elle soit individuelle ou collective, sur la participation syndicale. Ces résultats demeurent provisoires car ils ne tiennent pas compte de l'effet des autres facteurs identifiés comme influençant la participation syndicale. Par conséquent, nous devons procéder à des analyses multivariées afin d'isoler l'effet véritable de la présence de la rémunération variable sur la participation syndicale en tenant constantes les variables trouvées associées à la participation syndicale.

Tableau 3

Analyses de différences de moyennes de la participation syndicale selon la présence de la rémunération variable individuelle et collective

	Moyennes	
	Participation syndicale 1	Participation syndicale 2
Rémunération variable (individuelle)	3.19	45.34
Aucune	3.60	52.60
T de Student	1.90 **	2.09 ***
N	229	202
Rémunération variable (collective)	3.70	51.43
Aucune	3.48	51.63
T de Student	- 1.51 *	0.08
N	230	203

*. **. *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1. 0.05 et 0.01

Le Tableau 4 présente les résultats des régressions hiérarchiques, basées sur la méthode des moindres carrés, de la participation syndicale, ce qui permet d'apprécier l'impact de la rémunération variable et des autres facteurs propres à la participation syndicale. Nous rapportons les coefficients de régression standardisés. En fonction de leur ampleur, ces derniers permettent de classer les variables explicatives selon leur contribution relative pour expliquer la participation syndicale.

À la lumière du Tableau 4, il apparaît que notre modèle spécifié s'adapte bien à la réalité de nos données empiriques. En effet, notre modèle explique près de 21 % de la variance observée de notre première mesure de participation syndicale et légèrement plus de 18 % de la variance observée de notre deuxième mesure de participation syndicale ($p < 0,01$) . Nous pouvons conclure que les caractéristiques des membres et du syndicat, les caractéristiques du travail et de l'entreprise ainsi que la présence de la rémunération variable expliquent bien la participation syndicale

Notre modèle est légèrement plus performant pour expliquer la mesure de participation syndicale proposée par Hammer et Wazeter (1993) que celle proposée par Paquet et al. (1999). En regardant les items des deux différentes mesures, on constate que l'approche de Hammer et Wazeter (1993) est plus large et multidimensionnelle comparée à celle de Paquet et al. (1999). De plus, notre modèle explique probablement mieux la mesure de participation syndicale de Hammer et Wazeter (1993) étant donné sa meilleure consistance interne mesurée par le Alpha de Cronbach.

Tableau 4

Régressions hiérarchiques entre la rémunération variable
et la participation syndicale (coefficients standardisés)

		Participation syndicale 1	Participation syndicale 2
	VARIABLES CONTRÔLES		
Étape 1	• Âge moyen	0.036	0.103 *
	• Pourcentage de femmes	- 0.036	0.104*
	• Pourcentage études post-secondaires	0.018	- 0.013
	• Ancienneté moyenne	- 0.059	- 0.103 *
	• Pourcentage à temps partiel	0.044	- 0.124 **
	• Taille du syndicat	0.052	- 0.190 ***
	• Niveau de qualification	0.042	0.085
	• Satisfaction globale	0.339 ***	0.193 ***
	• Attitude envers les syndicats	0.125 **	0.105 **
	• Secteur manufacturier	- 0.115 *	- 0.169 **
	• Organisation flexible du travail	- 0.013	0.043
	• Approche de règlement des conflits	- 0.053	0.025
	VARIABLES INDÉPENDANTES		
Étape 2	• Rémunération variable (individuelle)	- 0.094 *	- 0.202 ***
	• Rémunération variable (collective)	0.113 **	0.084 *

ΔR^2	0.017 **	0.038 ***
R^2	0.209 ***	0.182 ***
N	234	234

*. **. *** = respectivement significatif aux niveaux de 0.1. 0.05 et 0.01

Les résultats du Tableau 4 indiquent que la présence de rémunération variable explique la participation syndicale. En effet, l'ajout de nos deux variables dichotomiques de rémunération variable, individuelle et collective, contribuent significativement à faire apprécier le niveau de variance expliquée des deux mesures de participation syndicale, tel que l'indique les ΔR^2. L'ajout de la rémunération variable fait augmenter de 1,7 % ($p < 0,05$) la variance expliquée de notre première mesure de participation syndicale et de 3,8 % ($p < 0,01$) de la seconde. Tel que postulé dans notre modèle, ces résultats démontrent que la présence de rémunération variable dans les syndicats est statistiquement associée à la participation syndicale des membres. Observons maintenant l'effet particulier de la rémunération variable de nature individuelle et de la rémunération variable de nature collective sur la participation syndicale.

Dans chacune des régressions de participation nous avons inclus les deux variables dichotomiques mesurant la présence de rémunération variable de nature individuelle et la présence de rémunération variable de nature collective. Le groupe comparateur vis-à-vis ces deux variables est le syndicat ne possédant aucun programme de rémunération variable. Dans le Tableau 4, nous constatons que les coefficients de régression de la variable de la rémunération variable de nature individuelle sont négatifs et significatifs (respectivement $p < 0,1$ et $p <. 0,01$). Ces résultats démontrent que la présence de rémunération variable de nature individuelle diminue significativement la participation syndicale des membres, c'est-à-dire que là où il y a de la rémunération variable de nature individuelle la participation des membres aux activités syndicales est moins élevée que celle des membres des syndicats où il n'y a aucune forme de rémunération variable. Les coefficients de régression de la variable de rémunération variable de nature collective sont positifs et significatifs (respectivement $p < 0,05$ et $p < 0,1$). Ces résultats indiquent que la présence de la rémunération variable de nature collective augmente la participation syndicale des membres de ces syndicats. On peut conclure que la participation syndicale des membres des syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature collective est plus élevée comparativement à celle des membres des syndicats où il n'y a aucune rémunération variable. Conséquemment, il découle des résultats précédents que la participation des membres où il y a de la rémunération variable de nature collective est plus élevée que celle des membres ou il y a de la rémunération variable de nature individuelle. L'ampleur des coefficients de régression de ces variables démontre que la rémunération variable est le deuxième meilleur prédicteur de notre modèle de participation syndicale.

Les résultats de l'analyse multivariée concernant la rémunération variable demeurent similaires à ceux obtenus lors de nos analyses de différence de moyennes. Nos trois hypothèses de recherche sont ainsi infirmées. En effet, la rémunération variable de nature individuelle n'amène pas plus de participation syndicale et la rémunération variable de nature collective ne diminue pas la participation syndicale comme nous le laissaient présager la théorie d'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler

(1985). Non seulement nos hypothèses sont infirmées, mais les données empiriques démontrent le contraire de nos suppositions.

Une première explication de ce phénomène est que la présence de rémunération variable de nature individuelle s'accompagne possiblement d'une compétition entre les membres. Cette même compétition viendrait contrecarrer la solidarité syndicale nécessaire à la participation active des membres aux activités syndicales. De plus, la présence de la rémunération variable de nature individuelle peut indiquer que nous nous trouvons en face d'un syndicat dont le rapport de force est plutôt faible. La rémunération variable de nature individuelle va à l'encontre du principe syndical d'uniformité salariale et traditionnellement les syndicats sont opposés à cette forme de rémunération. On pourrait ainsi penser que les syndicats qui ont accepté une telle forme de rémunération sont des syndicats qui ne sont pas en mesure de résister aux pressions engendrées par le marché du travail.

La participation aux activités syndicales est plus élevée dans les syndicats où il y a présence de la rémunération variable de nature collective On peut penser que ce sont des syndicats forts et proactifs qui ont accepté l'introduction de ce type de rémunération. Ces syndicats veulent être partie prenante aux décisions concernant la rémunération de leurs membres et ce, dans le respect du principe syndical de l'uniformité salariale. Il est possible que les employeurs aient tenté d'introduire de la rémunération variable de nature individuelle et que les syndicats étaient assez forts pour y résister. Ces syndicats ont réussi à obtenir des programmes de nature collective qui sont plus compatibles avec le principe syndical de l'uniformité salariale. Les membres étant satisfaits de leur rémunération auraient intérêt à participer plus afin de garder ou d'améliorer les retombées du programme de rémunération variable de nature collective.

Les relations observées entre la participation aux activités syndicales locales et les facteurs sociographiques et ceux liées au travail et au syndicat, qui apparaissent au Tableau 4, abondent à quelques exceptions près dans le même sens que les études que l'on retrouve généralement sur le sujet. Les résultats des premières variables contrôles, comme en témoigne l'ampleur de leurs coefficients standardisés de régression, sont en lien avec la littérature qui soutient que les variables socio-démographiques sont des facteurs négligeables pour expliquer la participation syndicale tandis que certaines variables reliées au travail (statut d'emploi, satisfaction globale au travail, secteur) ou d'autres reliées au syndicat (taille, attitude envers le syndicat) sont susceptibles d'expliquer une partie de la variable dépendante.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats empiriques de nos analyses démontrent que contrairement à nos hypothèses, la rémunération variable de nature individuelle est associée négativement à la participation syndicale alors que la rémunération variable de nature collective favorise la participation syndicale. Nous pensons que nos résultats sont représentatifs et peuvent être inférés à la réalité syndicale québécoise. En effet, nos analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. Cette croyance est de plus confortée par le fait que la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la participation syndicale sont généralement en accord avec la littérature.

Auparavant destinée aux cadres supérieurs, la littérature démontre que la rémunération variable est accessible à un plus grand nombre de travailleurs. Après avoir été offerte aux travailleurs non syndiqués, elle est maintenant aussi accessible aux travailleurs syndiqués (Hynes, 2002). L'accès des syndiqués à ces modes de rémunération a suscité notre intérêt et nous avons cherché à connaître les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. Cet intérêt nous est venu parce qu'à notre connaissance aucune étude n'a traité spécifiquement des impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale. D'ailleurs, l'IRIR (1996) faisait état du vide empirique sur le sujet et recommandait une telle recherche.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé le modèle de rémunération variable de l'ISQ (2000) et deux mesures de participation syndicale soit celle de Hammer Wazeter (1993) et celle inspirée de Paquet al. (1999). Nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous été retournés.

Notre modèle explique près de 21 % de la variance observée de notre première mesure de participation syndicale et légèrement plus de 18 % de la variance observée de notre deuxième mesure de participation syndicale. Nos résultats montrent que les caractéristiques des membres et du syndicat, les caractéristiques du travail et de l'entreprise ainsi que la présence de la rémunération variable expliquent bien la participation syndicale. Les analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. De plus, la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la participation syndicale sont généralement en accord avec la littérature.

À partir de la théorie de l'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), nous avons formulé trois hypothèses sur l'impact de la présence de la rémunération variable sur la participation syndicale. Les résultats empiriques de nos analyses infirment nos hypothèses. D'abord, l'Hypothèse 1, selon laquelle *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable*, est infirmée. Nos résultats indiquent que, contrairement à nos prévisions, la participation est moins élevée chez les syndicats où il y a présence d'un programme de nature individuelle. De même, l'Hypothèse 2, qui stipule que *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective, la participation aux activités syndicales locales est moins élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable*, s'avère aussi infirmée. On a observé une plus grande participation syndicale des membres dans les syndicats où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective. Finalement, l'Hypothèse 3, selon laquelle *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il y a un programme de rémunération variable de nature collective,* est de facto infirmée puisqu'elle était, pour nous, la conséquence des deux premières hypothèses.

À la lumière de nos résultats, nous croyons que la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985) pour expliquer le phénomène de la participation syndicale en relation avec la rémunération variable est peu appropriée. En effet, de plus en plus, la négociation traditionnelle fait place à la négociation raisonnée, ce qui a pour effet de modifier et d'orienter les actions résultant d'insatisfaction face à l'employeur. Alors qu'auparavant les syndicats et leurs membres utilisaient des moyens plus radicaux pour manifester leur insatisfaction, aujourd'hui ils utilisent des moyens de type résolution de problèmes. Ceci pourrait expliquer, en partie, les résultats concernant l'impact de la rémunération variable de nature individuelle sur la participation syndicale. Nos résultats démontrent qu'il y a un lien positif significatif entre la satisfaction globale au travail des membres et le niveau de participation syndicale; plus les travailleurs sont satisfaits, plus ils participent. Ceci vient à l'encontre de l'approche théorique de Wheeler (1985) selon laquelle le travailleur insatisfait devrait participer plus afin de manifester son insatisfaction. À l'instar de la théorie d'Adams (1965) et de celle de Wheeler (1985), nous croyons être en présence d'un phénomène social d'individualisme qui peut se refléter au niveau syndical, ce qui vient influencer la cohésion et la solidarité syndicale, particulièrement dans les syndicats plus faibles.

La participation syndicale plus élevée chez les syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature collective contredit la théorie de Adams (1965). Selon cette théorie, la perception d'iniquité devrait engendrer une action pour rétablir l'équité alors que dans un programme de rémunération variable de nature collective la probabilité d'iniquité est quasi inexistante. De même, la présence de rémunération variable de nature collective ne produit pas l'effet escompté par la théorie de Wheeler (1985) à l'effet que les travailleurs satisfaits participent moins. Il est possible de penser que les syndicats qui ont négocié des programmes de rémunération variable de nature collective possèdent un rapport de force important face à l'employeur. Le rapport de force demande une certaine cohésion syndicale qui ne peut exister sans la participation des membres. Nous pouvons croire que ces syndicats résistent à l'implantation de programmes de rémunération variable de nature individuelle et qu'ils sont partie intégrante de l'implantation de programmes de rémunération variable de nature collective. Par ailleurs, les membres de ces syndicats auraient compris l'impact de leur participation non seulement pour maintenir un niveau de rémunération mais également pour améliorer les retombées de tels programmes. Ils auraient grandement intérêt à participer puisqu'ils sont soumis aux décisions prises quant aux critères de nature collective déterminants leur rémunération.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés avec une certaine réserve. Il aurait été préférable de connaître la perception des membres, mais les répondants sont les présidents des syndicats locaux ou leurs représentants. Ce faisant, il s'agit de leur perception face à différentes sphères du travail touchant leurs membres. Par conséquent, il est possible qu'un problème de désirabilité soit présent. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact réel de cette limite sur nos résultats.

Cette étude est une première tentative pour expliquer un des impacts des programmes de rémunération variable dans le secteur syndiqué. L'originalité de notre étude réside dans le fait que jusqu'à aujourd'hui, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux impacts de la présence de la rémunération variable sur les syndicats locaux. Elle pourra être utilisée comme point de départ pour de futures recherches sur la question de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. La même étude pourrait être menée auprès

d'autres centrales syndicales au Québec afin de voir si les résultats de la présente étude sont robustes. Une étude subséquente pourrait s'adresser directement aux membres syndiqués. Les futurs chercheurs pourraient évaluer l'impact de la présence de la rémunération variable sur plusieurs autres facteurs importants pour les syndicats, entre autres l'identification syndicale des membres, le rapport de force des syndicats, les caractéristiques des syndicats qui ont négocié des programmes de rémunération variable, le contexte dans lequel ils ont été négociés. Plusieurs avenues sont possibles pour de futures études concernant l'impact de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. Par ailleurs, au plan de la gestion, les études pourraient s'intéresser notamment à l'impact de la rémunération variable sur la présence au travail, sur les accidents de travail.

Étant donné que les résultats empiriques indiquent que la rémunération variable est associée à la participation syndicale, les acteurs des relations industrielles seront en mesure de prendre des décisions éclairées quant au choix et à l'implantation des programmes de rémunération variable. Nous croyons que les résultats de notre étude sont non seulement intéressants pour les acteurs en relations industrielles, mais qu'ils leur sont aussi utiles. Nos résultats nous laissent croire qu'un syndicat local désirant augmenter le niveau de participation syndicale des membres devrait négocier de la rémunération variable de nature collective et s'opposer à la rémunération variable de nature individuelle. Un syndicat local où il y a déjà un programme de rémunération variable de nature individuelle aurait tout intérêt, dans une prochaine ronde de négociation, à négocier un programme de nature collective pour accroître la participation des membres. La participation étant un des éléments importants de l'efficacité syndicale, il apparaît essentiel pour un syndicat de tout mettre en œuvre pour stimuler cette participation syndicale. À cette fin, la rémunération variable de nature collective s'avère un moyen intéressant. Au contraire, un employeur pourrait tenter de neutraliser ou décourager la participation syndicale en négociant un programme de rémunération variable de nature individuelle. Par contre, comme l'indiquent les résultats, plus les travailleurs sont satisfaits globalement au travail, plus ils participent. Il est aussi démontré que les travailleurs participent plus là où il y a présence de programmes de rémunération variable de nature collective. Puisqu'il est plus profitable pour un employeur d'avoir à son emploi des travailleurs satisfaits, la conclusion qui s'impose est à l'effet qu'il aurait intérêt à s'entendre avec le syndicat au sujet de l'implantation d'un programme de rémunération variable de nature collective.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAMS J.S. 1965. Injustices in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, L. Berkowitz ed., Academic Press, New York, NY, pp. 267-299.

ANDERSON J. C. 1979. Local Union Participation : A Re-examination, *Industrial Relations*, Vol. 18, No. 1 (Winter), pp. 18-31

ARYEE S. et Y. A. DEBRAH. 1997. Member's Participation in the Union : An Investigation of Some Determinants in Singapore, *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, 129-147

BAMBERGER P. A., K. N. AVRAHAM and R. SUCHARD. 1999. The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.3, 304-317

BARLING J., C. FULLUGAR and E. K. KELLOWAY. 1992. *The Union and Its Members : a Psychological Approach*, New York, Oxford University Press, 251 p.

BERGERON, J.-G. et R. PAQUET. 1995. Un modèle d'analyse de la participation à la vie syndicale, *Le travail et son milieu : cinquante ans de recherche à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal*, Montréal, Presses de l'université de Montréal, pages 125-142

BUCHKO A. A. 1993. The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes : an Integrated Causal Model and Path Analysis, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, July, pp. 633-657

BULGER C. A. and S. MULLOR. 1997. Self-Efficacy as a Mediator of the Relationship Between Perceived Union Barriers and Women's Participation in Union Activities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No.6, pp. 935-944

DALTON G. 1998. Alternative Rewards : Getting Local Union Leaders on Board, *Industrial Management*, September-Octover, pp. 24-29

DALTON G.. 1998. The Glass Wall : Shattering the Myth that Alternative Rewards Won't Work with Unions, *Compensation and Benefits Review*, November/december.

DALTON G., J. STEVENS, R. HENEMAN. 1997. Alternative Rewards in Union Settings, *The Journal for Quality and Participation*, Nov/Dec, pp. 26-31

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

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

DOLAN L. S., G. LAMOUREUX et E. GOSSELIN. 1996. *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin éd., Montréal, 500 p.

DONG-ONE K.. 1999. Determinants of the Survival of Gainsharing Programs, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No.1 (October), pp. 21-42

DONG-ONE K. and P. B. VOOS. 1997. Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainshiring Programs, *Relations industrielles*, vol. 52, no 2, 304-332

FERLAND G.. 1995. Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992), *Relations industrielles*, vol. 51, no 1, 120-135

FLOOD P., T. TURNER and P. WILLMAN. A. 2000. Segmented Model of Union Participation, *Industrial Relations*, Vol. 39, No. 1, January, pp. 108-114

FREGE C.. 1996. M. Union Memberhip in Post-Socialist East Germany : Who participates in Collective Action?, *British Journal of Industrial Relations*, 34:3 September, pp. 387-413

FREEMAN, R.B. and J.L. MEDOFF. 1984. *What Do Unions Do?*, Basic Books Inc., New York., 293 p.

FRYXELL G. E. and M. E. GORDON. 1989. Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 851-866

FULLER B. J. and K. HESTER. 1998. The Effect of Labor Relations Climate on the Union Participation Process, *Journal of Labor Research*, Vol. XIX, Number 1, Winter, pp. 173-187

GAREN J.. 1999. Unions, Incentive Systems, and Job Design, *Journal of Labour Research*, Volume XX, Number 4, Fall, 589-603

GUNNIGLE P., T. TURNER and D. D'ART. *1998.* Counterpoising Collectivism : Performance-relate Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, no 4, December, 565-579

HAMMER T. H. and D. L. WAZETER. 1993. Dimensions of Local Union Effectiveness, *Industriel and Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 2, January.

HENEMAN R. L., C. von HIPPEL, D. E. ESKEW, D. B. GREENBERGER. 1997. Alternative Rewards in Unionized Environments, *ACA Journal*, Summer, pp. 42-53

HEERY E. 1997. Performance-related pay and trade union membership, *Employee Relations*, Bradford, Vol. 19, iss. 5, pp. 430-440

HESHIZER B. P., H. F. MARTIN, J. WIENER. 1991. Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27 No. 4, December, pp. 532-549

HYNES D.. 2002. *Variable Pay in Unionized Environments*, Conference Board of Canada, October, Briefing 356-02, 6 p.

HUSZCZO G. E. 1983. Attitudinal and Behavioral Variable Related to Participation in Union Activities, *Journal of Labor Research*, Volume IV, Summer, pp. 289-297

I.R.I.R. 1996. *Rémunération variable : Description et tendances*, avril.

I.R.I.R. 1996. *Rémunération variable : Fondements et impacts*, avril.

ISQ. 2000. *La rémunération variable : Fréquences et caractéristiques selon les secteurs, enquête 1999*, 64 p.

IVERSON R. D. and D. M. BUTTIGIEG. 1997. Antecedents of Union Commitment : The Impact of Union Membership Differences in Vertical Dyads and Work Group Relationships, *Human Relations*, New York, Vol. 50, No. 12, pp. 1485-1510

JOHNSON R. W., G. J. JOHNSON, C. R. PATTERSON. 1999. Moderators of the Relationship Between Company and Union Commitment : A Meta-Analysis, *The Journal of Psychology*, pp. 85-103

KELLOWAY K. E. and J. BARLING. 1993. Member's Participation in Local Union Activities : Measurement, Prediction, and Replication, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, no. 2, pp. 262-279

KESSLER I. 1994. Performance related pay : contrasting approaches, *Industrial Relations Journa*l, Vol. 25, No. 2, pp. 122-135

KOLCHIN M. G. and T. HYCLAK. 1984. Participation in Union Activities : A multivariate Analysis, *Journal of Labor Research*, Volume V, Number 3, Summer, pp. 255-262

KUMAR P., G. MURRAY and S. SCHETAGNE. 1999. *L'adaptation au changement : les priorités des syndicats dans les années 1990*, en collaboration avec la Direction des ressources humaines Canada, 94-111

LAPOINTE P.-A. 2001. Partenariat et participation syndicale à la gestion, *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 56, No 4, pp. 770-795.

LAROUCHE V., A. LÉVESQUET et F. DELORME. 1973. Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure, *Relations industrielles*, Vol. 28, no 1, pp. 76-109.

LAWLER E. E. III and S. A. MOHRMAN. 1987. Unions and the New Management, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 293-300

LE PETIT LAROUSSE. Paris, 1988, p. 1665

LÉVESQUE C., G. MURRAY, N. ROBY et S. LE QUEUX. 1996. *Workplace restructuring ans worker representation : The impact of work reorganization on the local union*, 115-130

MERICLE K. and K. DONG-ONE. 1999. From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments : A three-Plant Comparative Analysis, *Relations industrielles*, vol. 54, no 3, 549-578

MICELI M. P. and P. W. MULVEY. 2000. Consequences of Satisfaction with Pay Systems : Two Field Studies, *Industrial Relations*, vo. 39, No. 1, pp. 62-8

MILKOVICH G. T. 1992. *Les défis de la rémunération : les tendances en matière de rémunération*, Les Presses de l'Université Laval, p. 39-54

OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE. 1991. *Vocabulaire des conventions collectives*, Les Publications du Québec, 95 p.

PAQUET R. et I. ROY. 1998. *Les facteurs associés à l'implication comme officier du syndicat local*, document de recherche, Département des relations industrielles, Université de Hull, 20 p.

PAQUET R., J. CHEFF, D. NADEAU, M. R. PARR, C. VÉZINA. 1999. *Project on Youth Participation in OPSEU (Phase 1 Questionnaire to the Local Members)*, Université du Québec à Hull, 23 p.

PENDLETON A., A. ROBINSON and N. WILSON 1995. *Does Employee Ownership Weaken Trade Unions? Recent Evidence from the UK Bus Industry*, Economic and Industrial Democracy, (SAGE, London, Thousand Oaks and New Delhi), Vol. 16, 577-605

RENAUD S. 2002. Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada, *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 2, pages 137-150.

RICHER S. et R. LAFLAMME. 1997. L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec, *Relations industrielles*, vol. 52, no 4, 812-836

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

RIOUX C. 1992. *Les défis de la rémunération : les stratégies syndicales*, Les Presses de l'Université Laval, pp. 101-116

SCHWARZ R. M. 1999. Participative Decision Making : Comparing union-management and management-designed incentive pay programs, *Group & Organization Studies*, Vol. 14, No. 1, March, pp. 104-122

SINCLAIR D. M. 1996. The Importance of gender for participation in and attitudes to trade unionism, *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 239-252

THERIAULT R. et S. ST-ONGE. 2000. *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 780 p.

TOSCANO D. J. 1984. Employee Ownership and Its Effects on Attitudes Toward Trade Unions, *Labor Studies Journal*, Spring, 80-87

WHEELER H. N. 1985. *Industrial Conflitc : An Integrative Theory*, University of South Carolina Press, 293 p.

Annexe 1
Matrice de corrélations entre toutes les variables à l'étude

	1 Participation Syndicale 1	2 Participation Syndicale 2	3 Rémunération variable individuelle	4 Rémunération variable collective	5 Âge moyen	6 Pourcentage de femmes	7 Pourcentage études post-secondaires	8 Ancienneté moyenne
2	0.53***							
3	-0.13**	-0.16***						
4	0.10*	-0.01	0.13**					
5	0.10*	0.08	-0.03	0.10*				
6	-0.04	0.13**	0.14**	-0.16***	-0.10*			
7	0.05	0.05	0.13**	0.05	-0.02	0.25***		
8	0.01	-0.08	-0.07	0.12**	0.41***	-0.11**	0.04	
9	0.08	0.03	-0.16***	-0.10*	-0.09*	0.22***	-0.09*	-0.10*
10	0.07	-0.19***	-0.09**	0.17***	0.16***	-0.11**	0.03	0.16***
11	0.08	0.15**	0.07	0.03	0.10*	0.06	0.24***	0.14**
12	0.41***	0.26***	-0.12**	0.03	0.16***	-0.10*	0.10*	0.14**
13	0.16***	0.06	0.02	-0.01	0.07	-0.10*	-0.09	0.01
14	-0.09*	-0.20***	0.00	0.19***	0.10*	-0.51***	-0.18***	0.10*
15	0.05	0.08	0.04	-0.01	-0.12**	0.13**	0.14**	0.06
16	-0.19***	-0.10*	0.14**	0.04	-0.01	0.05	-0.02	-0.02

	9 Pourcentage à temps partiel	10 Taille du syndicat	11 Niveau de qualification	12 Satisfaction globale	13 Attitude envers les syndicats	14 Secteur manufacturier	15 Organisation flexible du travail	16 Approche de règlement des conflits
10	-0.14**							
11	0.01	-0.14**						
12	-0.02	0.00	0.15**					
13	0.02	0.15**	-0.12**	0.10*				
14	-0.43***	0.19***	-0.14**	-0.01	0.13**			
15	0.18***	0.05	0.16***	0.14**	0.04	-0.11***		
16	-0.07	0.01	-0.14**	-0.28***	-0.08	0.14**	-0.03	

*,**,***= respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01