

Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)

Gilles Ferland

Volume 51, Number 1, 1996

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051077ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051077ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ferland, G. (1996). Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992). *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51(1), 120–135. <https://doi.org/10.7202/051077ar>

Article abstract

This article examines the evolution of compensation and wage structures in unionized Quebec workplaces. Drawing on a study of 200 collective agreements, the article investigates changes to wage and compensation clauses since 1980. Assuming that employers in unionized settings are looking for ways of increasing financial and functional flexibility, the author puts forward three hypotheses :

1- Financial (pay) flexibility induces union-management bargaining over compensation Systems.

Compensation moves away from seniority-based determination and towards individualized patterns based on organizational performance.

2- Financial flexibility also accelerates bargaining over wage determination and progression structures, the costs of which are spread over longer periods of time than previously.

3- Functional flexibility promotes negotiation and review of wage structures with a decline in salary grades and in employment levels.

The author concludes that financial flexibility has not led to bargaining over compensation Systems. To the contrary, wage structures are remarkably stable and only rarely are individual financial incentives agreed upon and made part of collective agreements. Moreover, wages remain tied to specific job contents rather than to individual abilities, performance and know-how. Collective bargaining over wages in Quebec thus remains within the scientific management model and has not moved towards a humanistic vision of work, still less towards strategic compensation.

Many factors explain these conclusions. On the one hand, the research hypothesis rests on the postulate that employers are pursuing organizational flexibility as a means to remain competitive. This may, however, not be the case for unionized segments of the workforce. Consequently, we would not find financial flexibility structures in collective agreements.

On the other hand, Quebec unions have strategies in this regard which may prevent the growth of flexibility clauses in collective agreements. The two major labour organizations in the province, the CSN and the FTQ, have clear policies over workplace flexibility. Both favour wage structures tied to job definition and content rather than to the attributes of individual workers. Such a strategy is consistent with rules designed for tightly defined jobs supported by the seniority principle for progression in wage scales. In short, union strategy remains wedded to the goal of wage security and Quebec unions appear more willing to accept a decline in real wages than to support changes to the structure of wage determination.

These findings suggest a tendency for unions and management to change wage scales in such a way that the cost of compensation is spread over a longer period of time than previously. Employers' obvious rationale is to lower labour costs in the short and in the long term. In those workplaces where wage and compensation structures have been the object of review by the parties, these do not seem to be part of a process of increasing functional flexibility. Job enlargement and multiskilling are not part of the redesign of salary structures. The author finds little evidence of change in the number of occupational and job classifications. Rules setting boundaries between tasks and barriers between trades remain dominant features of Quebec collective agreements. The author points out two limitations of this study. First, the analysis is restricted to those collective agreements registered with the Bureau du Commissaire général du travail and thus excludes flexible arrangements made by the parties outside the realm of collective bargaining (functional, gain-sharing, profit-sharing, so on). Second, the sample of agreements excludes workplaces for which no collective agreement existed in 1980.

First collective agreements concluded in the last 3 or 6 years may include such financial and functional flexibility provisions. A study of these union management agreements could best measure if age-history of collective relationships is a significant determinant of changes in work rules towards more flexibility.

Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)

GILLES FERLAND

Cet article vise à appréhender la réalité québécoise en matière d'évolution des modes de rémunération et des structures de salaire négociés par les syndicats et les employeurs en mettant en évidence les changements qui se sont produits dans les conventions collectives depuis 1980.

Les règles qui conduisent à la formation des salaires représentent toujours, avec la sécurité d'emploi, les objets principaux de la négociation collective au Québec. Plusieurs études ont porté sur le niveau des salaires et sur son évolution¹. Il semble cependant y avoir eu peu de recherches qui aient abordé la question plus particulière de l'évolution des modes de rémunération et des structures de salaire² que l'on retrouve dans les conventions collectives.

Cet article vise justement à examiner cette question en mettant en évidence les changements qui se sont produits dans les modes de rémunération ainsi que dans les structures de salaire qui sont négociés au Québec. De façon plus précise, il s'agit de déterminer quel était l'état de ces règles de rémunération négociées par les syndicats et les employeurs

-
- FERLAND, G., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.
 - L'auteur tient à remercier monsieur René Lessard pour sa précieuse collaboration dans la cueillette et l'analyse statistique des données ainsi que dans la préparation des tableaux.
 - 1. Nous nous référons ici aux rapports annuels et études de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, aux études publiées annuellement dans *Le Marché du travail* sur les conditions de travail négociées, aux données sur la rémunération globale des emplois repères publiées par le Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail ainsi qu'à quelques articles traitant de ces questions, tels Ferland (1981), Pepin (1988) et Beaucage et Lafleur (1994).
 - 2. Les définitions précisant le sens et la portée à donner aux expressions « modes de rémunération » et « structures de salaire » sont exposées dans une annexe disponible auprès de l'auteur sur demande.

au début des années 1980 et d'établir ensuite quels sont les changements qui sont survenus au fil des ans et que l'on retrouve parmi les conditions de rémunération contenues dans les conventions collectives en 1992. Cet article vise également à dégager les tendances et à examiner ce qui pourrait expliquer, le cas échéant, l'évolution des modes de rémunération et des structures de salaire négociés au Québec depuis 1980.

PROBLÉMATIQUE

Depuis le milieu des années 1970, la concurrence internationale et les modifications dans l'environnement économique et politique national ont conduit à remettre en question de nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines et des relations du travail (Laflamme 1989 : 9). Le domaine de la rémunération n'y a pas fait exception, bien au contraire (Balkin et Gomez-Mejia 1987 : IX). De nouvelles formes de rémunération ont vu le jour (telle la rémunération selon les compétences), d'autres ont été modifiées (telle la rémunération au mérite) et d'anciennes ont été actualisées (comme la participation aux bénéfices et le partage des gains de productivité).

La mondialisation des marchés et l'âpreté de la concurrence ont amené les organisations à rechercher plus de flexibilité salariale et fonctionnelle, ce qui a généré une remise en question des modes de rémunération, des structures de salaire ainsi que de l'organisation du travail et partant, du contenu des conventions collectives sur ces sujets (Ferland et Bellemare 1988 : 46).

Les écrits portant sur les tendances récentes en matière de rémunération dans les organisations montrent que les modes de rémunération et les structures de salaire sont de plus en plus flexibles. Selon plusieurs sources (entre autres, Thériault 1991, Milkovich 1992, Bourque 1993 et Betcherman et al. 1994), la rémunération selon les compétences, la rémunération au mérite, l'alignement de la rémunération sur la performance organisationnelle, le recours à des échelles salariales à paliers multiples et l'élargissement des écarts salariaux sont de plus en plus répandus. À cette flexibilité salariale, se juxtapose une plus grande flexibilité fonctionnelle supposant, entre autres, un élargissement de la définition des emplois et la polyvalence du personnel, ce qui se traduit par une diminution du nombre d'emplois dans la structure salariale et du nombre de classes salariales³.

3. Il peut y avoir d'autres indicateurs de la flexibilité fonctionnelle, telles les règles relatives à l'organisation du travail et aux mouvements de personnel. Voir Beaucage et Lafleur (1994 : 21).

Plusieurs de ces textes sur les nouvelles règles de formation des salaires traitent des changements en ce qui a trait à la rémunération des cadres. Peu d'études portent de façon exclusive sur le personnel dont les conditions de travail sont déterminées par une convention collective. Bourque (1993) rapporte certaines études américaines qui révèlent que dans les conventions collectives régissant les conditions de travail des salariés américains, outre les réductions ou les gels des salaires, il y a une recrudescence des formules de rémunération flexible (par exemple, les échelles à palier multiple, l'octroi de montants forfaitaires non intégrés aux échelles, le salaire au rendement, les primes de production ou de productivité), le tout accompagné de concessions obtenues par les employeurs touchant les règles relatives à la gestion des emplois et à l'affectation du personnel (Bourque 1993 : 97). Mais, à notre connaissance, il n'existe pas de telles études concernant la main-d'œuvre syndiquée au Québec.

Aussi, le présent exposé vise-t-il à appréhender la réalité québécoise en matière d'évolution des modes de rémunération et des structures de salaire négociés par les syndicats et les employeurs. De façon plus particulière, nous tenterons de vérifier si les tendances observées pour le personnel cadre et pour le personnel syndiqué américain sont les mêmes pour les personnes salariées québécoises dont la rémunération est fixée par une convention collective⁴. Partant du postulat que les employeurs québécois des secteurs syndiqués sont aussi à la recherche d'une plus grande flexibilité, trois hypothèses sont avancées :

1. La recherche d'une plus grande flexibilité salariale accentue la négociation de modes de rémunération qui reposent de moins en moins sur le seul temps passé au travail et de plus en plus sur l'individualisation du salaire et sur la rémunération liée à la performance organisationnelle.
2. La recherche d'une plus grande flexibilité salariale accentue la négociation de structures de salaire dont les coûts sont étalés sur une plus longue période dans le temps.
3. La recherche d'une plus grande flexibilité fonctionnelle accentue la négociation de structures de salaire dont le nombre de classes salariales et le nombre total d'emplois diminuent.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons examiné si, dans les conventions collectives signées sous l'empire des lois du travail du Québec⁵, on observe :

4. En 1993, le taux de présence syndicale au Québec atteignait 46,8 % selon une étude réalisée par France Racine (1994 : 29).

5. Les lois du travail du Québec visent environ 90 % de la main-d'œuvre québécoise syndiquée (Travail Canada 1987 : 6).

- une augmentation de la rémunération selon les compétences ;
- une augmentation de la rémunération au mérite ;
- une augmentation de la rémunération à la pièce et à la commission ;
- une augmentation de la rémunération liée aux résultats organisationnels ;
- une augmentation des échelles salariales à taux multiple ;
- une augmentation des échelles salariales à palier multiple ;
- une augmentation du nombre d'échelons dans les échelles salariales ;
- un élargissement des écarts salariaux (mini-maxi) ;
- une diminution du nombre de classes salariales et du nombre total d'emplois dans la structure salariale.

Notre étude porte sur les conventions collectives qui étaient en vigueur en 1980 et qui, suite à leur renouvellement, étaient toujours en vigueur en 1992. Ce choix permet de se pencher sur les règles de rémunération négociées avant la récession de 1982 au Canada et au Québec ainsi qu'avant le développement généralisé de la mondialisation des marchés, pour les comparer aux règles négociées 12 ans plus tard, au sortir de la récession de 1990-1991. Ce choix permet de plus de vérifier l'état des changements survenus sur une période suffisamment longue pour que les parties patronales et syndicales aient eu le temps de réagir à la conjoncture ainsi qu'aux modifications dans l'environnement économique. En effet, les conventions collectives en vigueur en 1992 par rapport à celles en vigueur en 1980 constituent au moins la quatrième génération de conventions collectives, puisque la durée maximale d'une convention collective au Québec était alors de trois ans, de telle sorte que les parties ont eu le loisir, depuis 1980, de négocier au moins trois fois les normes de rémunération devant s'appliquer au personnel syndiqué.

MÉTHODOLOGIE

Population et échantillon

Le recensement des conventions collectives s'est effectué à partir de la banque de données du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT). L'univers de référence est constitué des 2291 conventions collectives qui étaient en vigueur en 1980 et qui, suite à leur renouvellement, étaient toujours en vigueur en 1992.

L'identification des conventions pertinentes s'est faite en utilisant le numéro attribué par le CRSMT à chaque convention collective déposée au Bureau du commissaire général du travail. Si le numéro attribué en 1992 était le même que celui attribué en 1980, il y avait alors une certitude qu'il s'agissait bel et bien de la même convention collective. Une fois la

population des conventions ainsi identifiée, l'univers de l'enquête a été réparti selon trois variables de stratification : le secteur d'activité économique, la catégorie de personnel et l'affiliation syndicale⁶.

Dans le cas de la stratification sectorielle, trois strates ont été retenues : secteur primaire, secteur secondaire et secteur tertiaire. En ce qui concerne la stratification selon la catégorie de personnel, cinq strates ont été définies : personnel professionnel et technique, personnel de soutien administratif, personnel de production et personnel ouvrier, personnel du commerce et de l'alimentation, autre personnel. Pour sa part, la stratification selon l'affiliation syndicale comprend cinq strates : CEQ, CSD, CSN, FTQ, et syndicats indépendants.

Un échantillon préliminaire de 176 conventions collectives a été tiré au moyen de la méthode du hasard systématique afin de vérifier si leur répartition selon le secteur d'activité économique, la catégorie de personnel et l'affiliation syndicale étaient représentatifs de la population aussi bien en 1980 qu'en 1992. Dans le cas où il y avait sous-représentation, l'échantillon a été complété au hasard pour atteindre les pourcentages de la population. Au total, 182 conventions collectives ont été sélectionnées et le nombre d'observations est égal à 200 en raison du fait que certaines conventions régissaient les conditions de travail de plus d'une catégorie de personnel.

Cueillette des données

Les dispositions de chacune des 182 conventions collectives de l'échantillon, y compris les annexes et les lettres d'entente, ont été analysées lorsque la convention collective était en vigueur en 1980 et lorsqu'elle était en vigueur en 1992. Pour chaque année, les observations suivantes ont été faites pour les modes de rémunération et les structures des salaires :

Modes de rémunération

- présence d'échelles de salaire à taux unique
- présence d'échelles de salaire à taux multiple
- présence d'échelles de salaire à double ou triple palier
- présence d'une formule de rémunération selon les compétences

6. Nous avons également tenu compte de la taille de l'unité de négociation en 1980 pour établir la représentativité de l'échantillon. En 1992, dans 57 % des cas, la taille de l'unité était demeurée la même alors que dans 23 % des cas elle avait augmenté et dans 20 % elle avait diminué.

- présence d'une formule de rémunération au mérite
- présence d'une formule de rémunération à la pièce, à la commission ou de toute autre formule liant la rémunération individuelle à la productivité de la personne salariée
- présence d'une formule de rémunération selon l'atteinte de résultats collectifs (niveaux de bénéfices, normes de coûts, normes de productivité)
- présence d'un régime d'accès à la propriété (achat d'actions, octroi d'actions réelles ou fictives, option d'achat d'actions).

Structures des salaires

- le nombre de classes salariales
- le nombre total d'emplois dans la structure salariale
- le nombre d'échelons dans la classe salariale la moins bien rémunérée
- le nombre d'échelons dans la classe salariale la mieux rémunérée
- l'écart en pourcentage entre le taux minimum et le taux maximum de la classe salariale la moins bien rémunérée
- l'écart en pourcentage entre le taux minimum et le taux maximum de la classe salariale la mieux rémunérée
- l'écart en pourcentage entre le taux maximum de la classe salariale la moins bien rémunérée et le taux maximum de la classe salariale la mieux rémunérée.

RÉSULTATS

Notre première hypothèse avance que la recherche d'une plus grande flexibilité salariale accentue la négociation de modes de rémunération qui font place de plus en plus à l'individualisation du salaire et à la rémunération liée à la performance organisationnelle. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons comparé quels étaient, en 1980 et en 1992, les pourcentages de conventions collectives dont les règles pour calculer la rémunération des salariés étaient fonction du seul temps passé au travail et les conventions dont les règles étaient établies, du moins en partie, en tenant compte de l'atteinte de certains résultats quantitatifs ou qualitatifs. Nous avons de plus comparé les pourcentages des conventions collectives qui prévoyaient un mode de rémunération selon les compétences. Les résultats de ces comparaisons apparaissent aux tableaux 1, 2 et 3.

TABLEAU 1
Rémunération au temps et au rendement
 Pourcentage des conventions collectives 1980-1992

	<i>1980</i>	<i>1992</i>
Rémunération au temps	89,5	91,5
Rémunération au rendement	10,5	8,5
Total	100,0	100,0

TABLEAU 2
Rémunération au rendement
 Pourcentage des conventions collectives 1980-1992

	<i>1980</i>	<i>1992</i>
Au mérite	1,5	0,5
À la pièce	4,5	4,5
À la commission	4,0	2,5
Niveaux des bénéficiaires	0,0	0,5
Normes de productivité	0,5	0,5
Total	10,5	8,5

TABLEAU 3
Rémunération selon les compétences
 Pourcentage de conventions collectives 1980-1992

<i>1980</i>	<i>1992</i>
2,5	2,0

Au tableau 1, nous observons qu'en 1980, il y avait 89,5 % des conventions collectives qui contenaient un mode de rémunération basé sur le seul temps passé au travail, par rapport à 10,5 % qui prévoyaient un mode de rémunération mixte où une partie de la rémunération est basée sur le rendement. En 1992, le nombre de conventions dont les règles de rémunération reposent uniquement sur le temps passé au travail a augmenté de 2 % par rapport à 1980, ce qui se reflète par un recul équivalent pour ce qui est du nombre de conventions collectives qui prévoient une forme de rémunération au rendement. Au tableau 2, nous remarquons que les formes de rémunération qui favorisent l'individualisation du salaire – rémunération au mérite, à la pièce, à la commission – sont plus présentes

que celles liées aux résultats organisationnels. Finalement, alors que 2,5 % des conventions collectives en 1980 comptaient des dispositions permettant de rémunérer les personnes salariées selon leurs compétences, nous constatons au tableau 3 que ce chiffre décroît à 2 % en 1992. Aucun des écarts observés aux tableaux 1, 2 et 3 n'est cependant statistiquement significatif.

Notre seconde hypothèse propose que la recherche d'une plus grande flexibilité salariale accentue la négociation de structures de salaire dont les coûts associés à ces structures sont étalés sur une plus longue période dans le temps. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons comparé quels étaient, en 1980 et en 1992, les pourcentages des conventions collectives qui prévoyaient des échelles de salaire à taux unique et à taux multiple ainsi que des échelles à palier multiple, de même que le nombre d'échelons dans la classe salariale la moins bien rémunérée et la classe salariale la mieux rémunérée ainsi que les écarts salariaux (mini-maxi) dans chacune de ces deux classes et l'écart salarial entre le taux maximum de l'emploi le mieux rémunéré de la structure et le taux maximum de l'emploi le moins bien rémunéré. Les résultats de ces comparaisons apparaissent aux tableaux 4, 5 et 6.

TABLEAU 4
Échelles à taux unique et à taux multiple
Pourcentage des conventions collectives 1980-1992

	1980	1992
Taux unique	40,0	38,0
Taux multiple	60,0	62,0
Total	100,0	100,0

TABLEAU 5
Échelles à palier multiple
Pourcentage des conventions collectives 1980-1992

	1980	1992
Double palier	1,5	5,0
Triple palier	0,0	1,0
Total	1,5	6,0

Pourcentage des changements 1980-1992

Palier simple à double palier	4,0
Palier simple à triple palier	1,0
Double palier à simple palier	-0,5

TABLEAU 6
Structures salariales
(variations 1980-1992)

	Classe la moins bien rémunérée		Classe la mieux rémunérée		Taux maximum	Nombre classes	Nombre emplois
	Nombre échelons		Écart min. max.				
	Écart min. max.	Nombre échelons	Écart min. max.	Nombre échelons			
Hypothèse nulle	$\mu = 0$	$\mu = 0$	$\mu = 0$	$\mu = 0$	$\mu = 0$	$\mu = 0$	$\mu = 0$
Hypothèse de recherche	$\mu > 0$	$\mu > 0$	$\mu > 0$	$\mu > 0$	$\mu > 0$	$\mu < 0$	$\mu < 0$
NOMBRE D'OBSERVATION (n)	189	199	188	198	196	200	182
MOYENNE DES VARIATIONS	0,370	2,522	0,319	3,170	2,694	0,500	1,670
ÉCART-TYPE*	0,139	1,094	0,160	1,114	1,711	0,283	0,747
Z observé**	2,658	2,305	1,989	2,847	1,574	1,785	2,235
Z critique** (p < 0.05)	1,645	1,645	1,645	1,645	1,645	-1,645	-1,645
Hypothèse de recherche	Acceptée	Acceptée	Acceptée	Acceptée	Rejetée	Rejetée	Rejetée

* Comme il s'agit de données appariées, l'écart-type indiqué est l'écart-type de la distribution d'échantillonnage de la différence moyenne.

** Le nombre de couples d'observations étant supérieur à 30 pour toutes les hypothèses envisagées, le théorème central limite est ici appliqué ; l'écart réduit est donc réputé être distribué selon une loi normale centrée réduite, même si la population des différences n'est pas distribuée selon une loi normale.

Au tableau 4, on constate que le pourcentage des conventions collectives qui prévoyaient des échelles de salaire à taux multiple a augmenté de 2 % entre 1980 et 1992, cette différence n'étant cependant pas significative. Au tableau 5, nous observons une augmentation de 4,5 % du nombre de conventions collectives qui prévoient plus d'une échelle de salaire attachée à un même emploi, augmentation qui elle est statistiquement significative. En ce qui a trait au nombre d'échelons et aux écarts relatifs des salaires, on constate au tableau 6, en appliquant le test statistique qui convient à ce type de comparaisons, qu'entre 1980 et 1992, il y a eu une augmentation du nombre d'échelons et une augmentation des écarts relatifs des salaires aussi bien dans la classe salariale la moins bien rémunérée que dans la classe salariale la mieux rémunérée, les classes intermédiaires n'ayant pas été analysées. Les écarts observés sont tous significatifs (seuil de confiance $p < 0,05$) et ils ne sont donc pas attribuables au hasard de l'échantillonnage. On note également au tableau 6 qu'il y a eu une augmentation de l'écart relatif entre le taux de salaire maximum de l'emploi le mieux rémunéré et le taux de salaire maximum de l'emploi le moins bien rémunéré. Cet écart n'est cependant pas statistiquement significatif à un seuil de confiance $p < 0,05$.

Notre troisième hypothèse avance que la recherche d'une plus grande flexibilité fonctionnelle accentue la négociation de structures de salaire dont le nombre de classes salariales et le nombre total d'emplois diminuent. Les résultats permettant de vérifier cette hypothèse apparaissent aussi au tableau 6. Nous observons que dans les conventions collectives, il y a eu une augmentation plutôt qu'une diminution du nombre de classes salariales et du nombre total d'emplois dans la structure salariale, augmentation qui est statistiquement significative dans chaque cas.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre première hypothèse de recherche s'avère infirmée. En effet, dans les conventions collectives qui étaient en vigueur en 1980 et qui ont été renouvelées jusqu'à au moins 1992, on ne retrouve aucune modification significative dans les modes de rémunération négociés par les parties qui irait dans le sens d'une augmentation des règles favorisant l'individualisation du salaire et la rémunération liée à la performance organisationnelle.

Au contraire, on note que la rémunération basée strictement sur le temps passé au travail est toujours omniprésente, puisqu'en 1992, il y avait 91,5 % des conventions collectives, soit 2 % de plus qu'en 1980, dans lesquelles le salaire est formé selon ce seul mode (tableau 1). Quant aux modes reliés à l'atteinte de certains résultats quantitatifs ou qualitatifs, ils sont peu présents, puisqu'il n'y a en 1992 que 7,5 % des conventions

collectives qui prévoient des modes de rémunération selon lesquels les gains sont fonction du rendement individuel et que 1 % dont les gains sont fonction de l'atteinte de certains résultats organisationnels (tableau 2).

Ajoutons à cela que les échelles de salaires à taux multiple n'ont pratiquement pas augmenté depuis 1980 (tableau 4), de sorte qu'il y a à peine plus de conventions collectives en 1992 qui prévoient des structures salariales faisant place à des règles de formation des salaires qui se fondent sur l'ancienneté, l'expérience ou l'acquisition d'une scolarité additionnelle.

En ce qui a trait au mode de rémunération selon les compétences, non seulement cette façon de rémunérer n'a-t-elle pas augmenté depuis 1980, mais elle est également peu présente dans les conventions collectives, puisqu'en 1992, il n'y en avait que 2 % qui avaient des dispositions à cet égard (tableau 3).

En somme, la recherche d'une plus grande flexibilité salariale n'a pas conduit à négocier des nouveaux modes de rémunération. Au contraire, on constate plutôt qu'il y a une très grande stabilité dans les modes de rémunération négociés, modes qui sont caractérisés par une forte rigidité, qui font peu de place à l'individualisation du salaire, qui comportent rarement des stimulants et qui reposent avant tout sur la rémunération de l'emploi plutôt que sur celle de la personne. Bref, la négociation des modes de rémunération au Québec s'inspire encore de la conception de l'organisation scientifique du travail et non de celle des sciences humaines et encore moins de celle de la gestion stratégique de la rémunération.

Plusieurs facteurs peuvent peut-être expliquer cette situation. D'une part, notre hypothèse reposait sur l'idée que les employeurs sont à la recherche d'une plus grande flexibilité salariale dans leur organisation. Or, il est possible que tel ne soit pas le cas ou encore que cet objectif ne soit pas prioritaire, du moins pour leur personnel syndiqué, ce qui pourrait expliquer qu'il y ait peu de conventions collectives qui contiennent des règles de rémunération flexible.

D'autre part, les stratégies développées par les syndicats québécois pourraient également constituer l'un des principaux facteurs explicatifs du fort peu de présence dans les conventions collectives de modes de rémunération et de structures de salaire flexibles. En effet, les stratégies syndicales québécoises à l'égard de la flexibilité salariale sont claires : la rémunération à risque doit être rejetée à tout prix. La FTQ et la CSN favorisent la négociation de modes de rémunération qui reposent sur l'emploi occupé et non sur les caractéristiques personnelles de leurs titulaires, de règles qui conduisent à ce que chaque personne salariée soit affectée à un poste bien défini en fonction du critère d'ancienneté ainsi

que d'échelles salariales d'avancement automatique, bref de mécanismes qui assurent la sécurité de la rémunération (Rioux 1992, Godbout 1992). Dans les faits, il semble bien que les syndicats québécois acceptent plus volontiers la réduction des salaires réels que la modification des règles qui conduisent à la formation des salaires.

En ce qui a trait à notre seconde hypothèse, elle se révèle en partie vérifiée. En effet, si l'on postule que l'ajout d'échelons dans les échelles de salaire se fait habituellement au bas des échelles – hypothèse qui est plausible lorsque l'on sait que les salaires réels ont tendance à diminuer – l'augmentation du nombre d'échelons et des écarts relatifs des salaires favorisent l'étalement dans le temps de l'obligation pour l'employeur de payer le maximum de salaire convenu entre les parties pour chaque emploi.

De plus, nous constatons qu'il y a une augmentation statistiquement significative du nombre de conventions collectives qui comptent des échelles à double et à triple palier (tableau 5). Par contre, il n'y a pas d'augmentation significative du nombre de conventions collectives qui prévoient le recours à des échelles salariales à taux multiple (tableau 4).

Il découle donc des résultats observés qu'il y a une certaine tendance à la négociation de structures salariales qui permettent d'étaler sur une plus longue période dans le temps les coûts associés à ces structures. Cette plus grande flexibilité salariale recherchée par les employeurs vise à accentuer à court et à moyen terme la réduction des coûts salariaux.

Quant à notre troisième hypothèse, voulant que la recherche d'une plus grande flexibilité fonctionnelle conduise à négocier des structures de salaire dont le nombre de classes et le nombre total d'emplois diminuent, elle est infirmée. En effet, dans les conventions collectives en vigueur en 1980 et qui ont été renouvelées jusqu'à au moins 1992, il y a eu une augmentation significative plutôt qu'une diminution du nombre de classes salariales et du nombre total d'emplois dans la structure salariale alors que globalement la taille des unités de négociation n'a pas augmenté de façon significative entre 1980 et 1992.

Il semble donc – si l'on se fie à ces deux indicateurs ainsi qu'au fait qu'il y a très peu de conventions collectives qui prévoient des modes de rémunération selon les compétences – que la négociation des structures salariales ne fait pas une grande place à l'une des formes de la flexibilité fonctionnelle, soit celle qui suppose un élargissement de la définition des emplois et la polyvalence du personnel et partant, une diminution du nombre de titres d'emploi et du nombre de classes salariales apparaissant dans les conventions collectives.

En somme, il appert que les règles visant à délimiter les tâches, à fixer des barrières entre les emplois ainsi qu'à établir des frontières entre les

métiers et entre les professions sont toujours bien présentes dans les conventions collectives négociées au Québec.

CONCLUSION

L'examen que nous avons fait d'un échantillon de 182 conventions collectives, représentatif de l'univers des conventions, démontre que les modes et les structures de rémunération négociés au Québec font peu de place à l'individualisation du salaire, qu'ils comportent rarement des composantes incitatives, qu'ils reposent avant tout sur la rémunération de l'emploi plutôt que sur celle de la personne et qu'ils ne favorisent pas un élargissement de la définition des emplois et la polyvalence du personnel.

Parmi les résultats de notre étude, le seul reflétant l'existence d'une plus grande flexibilité salariale est celui qui révèle qu'il y a une certaine tendance à la négociation de règles permettant d'étaler dans le temps les coûts associés aux structures des salaires. Cette tendance ne modifie cependant pas fondamentalement les règles de formation des salaires. Elle est plutôt du même ordre et va dans le même sens que celle qui a conduit au cours de la décennie 1982-1992 à diminuer les salaires réels des personnes salariées syndiquées. En somme, la seule présence de ce résultat significatif ne permet en aucune façon de conclure qu'il y a eu une véritable évolution des modes de rémunération et des structures de salaire négociés, laquelle témoignerait de l'existence d'une plus grande flexibilité salariale dans les organisations et d'une plus grande flexibilité fonctionnelle en ce qui a trait au décloisonnement des emplois.

Notre recherche comporte toutefois deux limites. D'une part, notre analyse ne porte que sur les textes des conventions collectives déposées au Bureau du commissaire général du travail. Il n'est peut-être pas exclu qu'il puisse y avoir des ententes entre les parties qui ne sont pas déposées et qui portent sur certains aspects traités dans cet article tels le partage des bénéfices, des gains de productivité, les programmes d'actionnariat ou la flexibilité fonctionnelle. D'autre part, comme nous avons voulu comparer l'évolution des modes de rémunération et des structures de salaire dans les conventions collectives québécoises qui existaient depuis au moins 1980, les tendances que nous avons observées ne sont pas forcément représentatives des tendances que l'on pourrait observer dans les nouvelles conventions collectives, c'est-à-dire celles qui n'ont vu le jour que depuis trois ans ou six ans. Seule une étude de ces conventions permettrait de vérifier s'il y a, fonction de l'âge de la convention collective, une différence significative dans les règles salariales négociées.

■ BIBLIOGRAPHIE

- AUDET, Michel. 1990. « La négociation de nouvelles formes de rémunération ». *Les actes du Colloque CSN sur les relations du travail*, 2 et 3 mars.
- BALKIN, David B. et Luis R. GOMEZ-MEJIA. 1987. *New Perspectives on Compensation*. Englewood Cliffs, New-Jersey : Prentice Hall.
- BALKIN, David B. et Luis R. GOMEZ-MEJIA. 1990. « Matching Compensation and Organizational Strategies ». *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 2, 153-169.
- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR. 1994. « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 ». *Actes du XXX^e Congrès de l'ACRI*. E. Déom et A. Smith, dir. Québec : ACRI, 17-33.
- BETCHERMAN, Gordon et al. 1994. *The Canadian Workplace in Transition*. Industrial Relations Center, Kingston, Queen's University, 124 p.
- BIT. 1987. *La flexibilité du marché de l'emploi : un enjeu économique et social*. Genève : Bureau international du travail, 384 p.
- BOURQUE, Reynald. 1993. « L'objet de la négociation collective : adaptation ou innovation ». *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition ? XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 93-118.
- FERLAND, Gilles. 1981. « La politique de rémunération dans les secteurs public et parapublic au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 36, n° 3, 475-498.
- FERLAND, Gilles et Guy BELLEMARE. 1988. « Nouvelles stratégies patronales de gestion et leurs impacts possibles sur les conditions de travail ». *Les actes du Colloque CSN sur les relations de travail*. Montréal : CSN.
- GODBOUT, Clément. 1992. « Commentaires ». *Les défis de la rémunération*. XLVII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 144-151.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R. 1989. *Compensation and Benefits*. Washington : BNA Books, 288 p.
- LAFLAMME, Gilles et al., dir. 1989. *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis*. Série de recherche 93. Genève : Institut international d'études sociales.
- MILKOVICH, George T. 1992. « Les tendances en matière de rémunération ». *Les défis de la rémunération*. XLVII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 39-54.
- PEPIN, Marcel. 1988. « La rémunération au Canada, au Québec et aux États-Unis : modes et tendances ». *Les Actes du Colloque CSN sur les relations du travail*, 25 et 26 septembre 1987, 15-43.
- RACINE, France. 1994. « La syndicalisation au Québec en 1993 ». *Les relations du travail en 1993*. Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Québec : Publications du Québec, 27-32.
- RIOUX, Claude. 1987. « La négociation collective au Québec : tendances et problèmes récents ». *Problèmes actuels de la négociation collective*. Série Relations professionnelles 72. Genève : BIT, 53-59.

- RIOUX, Claude. 1992. « Les stratégies syndicales ». *Les défis de la rémunération*. XLVII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 101-115.
- STANDING, Guy. 1989. « La flexibilité du travail et les marchés du travail en Europe ». *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis*. G. Laflamme et al., dir. Série de recherche 93. Genève : Institut international d'études sociales, 37-62.
- THÉRIAULT, Roland. 1991. *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin, 579 p.
- THÉRIAULT, Roland et Johanne BERGERON. 1992. « Le rôle et l'importance de la rémunération dans la gestion des ressources humaines et la gestion des relations du travail ». *Les défis de la rémunération*. XLVII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 129-143.
- TRAVAIL CANADA. 1987. « Le climat syndical du Canada ». Catalogue L-217-0278/87B.

SUMMARY

Compensation Systems and Wage Structures in Quebec, 1980-92

This article examines the evolution of compensation and wage structures in unionized Quebec workplaces. Drawing on a study of 200 collective agreements, the article investigates changes to wage and compensation clauses since 1980. Assuming that employers in unionized settings are looking for ways of increasing financial and functional flexibility, the author puts forward three hypotheses :

- 1- Financial (pay) flexibility induces union-management bargaining over compensation systems. Compensation moves away from seniority-based determination and towards individualized patterns based on organizational performance.
- 2- Financial flexibility also accelerates bargaining over wage determination and progression structures, the costs of which are spread over longer periods of time than previously.
- 3- Functional flexibility promotes negotiation and review of wage structures with a decline in salary grades and in employment levels.

The author concludes that financial flexibility has not led to bargaining over compensation systems. To the contrary, wage structures are remarkably stable and only rarely are individual financial incentives agreed upon and made part of collective agreements. Moreover, wages remain tied to

specific job contents rather than to individual abilities, performance and know-how. Collective bargaining over wages in Quebec thus remains within the scientific management model and has not moved towards a humanistic vision of work, still less towards strategic compensation.

Many factors explain these conclusions. On the one hand, the research hypothesis rests on the postulate that employers are pursuing organizational flexibility as a means to remain competitive. This may, however, not be the case for unionized segments of the workforce. Consequently, we would not find financial flexibility structures in collective agreements.

On the other hand, Quebec unions have strategies in this regard which may prevent the growth of flexibility clauses in collective agreements. The two major labour organizations in the province, the CSN and the FTQ, have clear policies over workplace flexibility. Both favour wage structures tied to job definition and content rather than to the attributes of individual workers. Such a strategy is consistent with rules designed for tightly defined jobs supported by the seniority principle for progression in wage scales. In short, union strategy remains wedded the goal of wage security and Quebec unions appear more willing to accept a decline in real wages than to support changes to the structure of wage determination.

These findings suggest a tendency for unions and management to change wage scales in such a way that the cost of compensation is spread over a longer period of time than previously. Employers' obvious rationale is to lower labour costs in the short and in the long term.

In those workplaces where wage and compensation structures have been the object of review by the parties, these do not seem to be part of a process of increasing functional flexibility. Job enlargement and multi-skilling are not part of the redesign of salary structures. The author finds little evidence of change in the number of occupational and job classifications. Rules setting boundaries between tasks and barriers between trades remain dominant features of Quebec collective agreements.

The author points out two limitations of this study. First, the analysis is restricted to those collective agreements registered with the Bureau du Commissaire général du travail and thus excludes flexible arrangements made by the parties outside the realm of collective bargaining (functional, gain-sharing, profit-sharing, so on). Second, the sample of agreements excludes workplaces for which no collective agreement existed in 1980. First collective agreements concluded in the last 3 or 6 years may include such financial and functional flexibility provisions. A study of these union-management agreements could best measure if age-history of collective relationships is a significant determinant of changes in work rules towards more flexibility.