

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

COLLECTION
le travail et la
rémunération

Fréquences et
caractéristiques
selon les secteurs

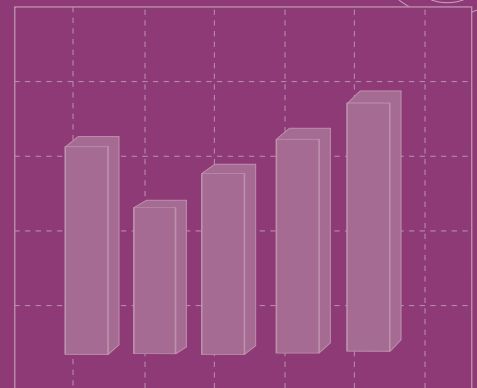
Enquête 1999

9



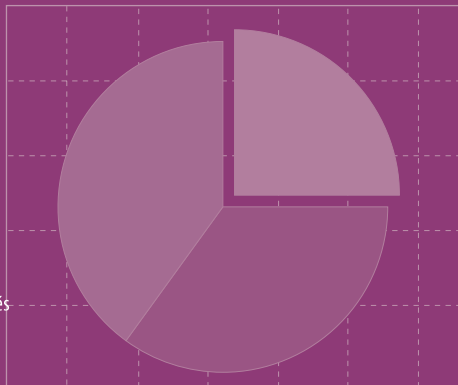
4

0



7
8

6
5



2

Pour tout renseignement concernant l'ISQ
et les données statistiques qui y sont disponibles,
s'adresser à :

Institut de la statistique du Québec
200, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1R 5T4
Téléphone : (418) 691-2401

ou

Téléphone : 1 800 463-4090
(aucuns frais d'appel)

Site WEB : <http://www.stat.gouv.qc.ca>

Cette publication a été réalisée et produite
par l'Institut de la statistique du Québec.

Les Publications du Québec
en assurent la distribution.

Les Publications du Québec
1500-D, boul. Charest Ouest
Sainte-Foy (Québec)
G1N 2E5

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
Deuxième trimestre 2000
ISBN 2-551-20333-3

© Gouvernement du Québec

Toute reproduction est interdite
sans l'autorisation expresse
de l'Institut de la statistique du Québec.

Mai 2000

Depuis un certain temps déjà, un nombre croissant d'entreprises cherchent à reconnaître la performance tant individuelle que collective de leurs employés. C'est ainsi que divers régimes liant rémunération et rendement ont été implantés dans plusieurs organisations.

L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) se préoccupe de ce phénomène afin de fournir une information plus complète au grand public et à sa clientèle dont l'intérêt pour cette question est manifeste. L'Institut veut aussi s'assurer que ses constatations sur la situation comparative de l'administration québécoise reflètent le plus fidèlement possible les pratiques de rémunération des organisations des différents secteurs de l'économie québécoise.

L'ISQ présente dans cette publication une étude du phénomène de la rémunération variable au Québec. Cette première pour l'Institut a été réalisée à partir de données particulières colligées dans le cadre de l'Enquête sur la rémunération globale menée en 1999. Des résultats sont fournis pour la plupart des secteurs du marché du travail et des catégories d'emplois.

L'Institut remercie les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude, notamment les répondants à l'enquête.

L'Institut croit que ces données sur la rémunération variable au Québec se révéleront utiles aux différents intervenants du monde du travail.

Le directeur général,

Yvon Fortin

La réalisation et la coordination de ce rapport ont été faites par : Chantal Lalonde
Analyste en rémunération

Sous la direction de : Christiane Lamarre
Directrice

Ont apporté leur précieuse collaboration : Anne-Marie Fadel et Patrice Jalette, pour l'orientation du contenu et la révision du texte du rapport

Nathalie Mongeau et René Samkocwa, pour les textes d'analyse

Patrice Gauthier, pour le développement méthodologique et les traitements statistique et informatique des données

L'ensemble des enquêteurs, pour la collecte des données

Nicole Descroisselles, pour la révision linguistique

Josée Gaudreault, Ghislaine Leclaire et Michèle Veillette pour le traitement de texte et la mise en page

Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication : Direction du travail et de la rémunération
Institut de la statistique du Québec
10, rue Saint-Antoine Est, bureau 11.70
Montréal (Québec)
H2Y 4A5

Téléphone : (514) 876-4384
Télécopieur : (514) 876-1767

Site WEB : <http://www.stat.gouv.qc.ca>

Avertissements :

En raison de l'arrondissement des données et des critères de confidentialité, le total ne correspond pas nécessairement à la somme des parties.

Dans tout le texte, les mots *salariés*, *employés*, *professionnels*, *techniciens*, etc., font indifféremment référence au masculin et au féminin.

Signes conventionnels

- x Donnée confidentielle
- Néant ou zéro

INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1	11
La méthodologie	
1.1 Le cadre conceptuel de la rémunération variable	12
1.2 La méthodologie d'enquête	15
1.3 Le traitement et l'analyse des données	16
1.4 La précision des résultats	17
CHAPITRE 2	19
Analyse générale	
CHAPITRE 3	23
Les secteurs du marché du travail	
3.1 Les autres salariés québécois	24
3.2 Le secteur privé	30
3.3 Le secteur privé syndiqué	36
3.4 Le secteur privé non syndiqué	42
3.5 Le secteur « autre public »	48
CONCLUSION	53
ANNEXES	55
A Définitions des catégories d'emplois	56
B Taux de présence des catégories d'emplois et de la rémunération variable dans tous les établissements	58
C Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable	59
D Analyse descriptive des primes	64

CHAPITRE 1		3.8	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », ASQ, en 1998	28
1.1	Modèle de la rémunération variable	13		
CHAPITRE 2		3.9	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », ASQ, en 1998	28
2.1	Taux de présence de la rémunération variable, selon les secteurs du marché du travail, en 1998	20		
2.2	Répartition des établissements offrant de la rémunération variable au Québec selon le nombre de régimes collectifs observés, en 1998	21		
CHAPITRE 3		3.10	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », ASQ, en 1998	29
3.1	Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, ASQ, en 1998	24		
3.2	Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, ASQ, en 1998	25		
3.3	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », ASQ, en 1998	25		
3.4	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », ASQ, en 1998	26		
3.5	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », ASQ, en 1998	26		
3.6	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », ASQ, en 1998	27		
3.7	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », ASQ, en 1992	27		
		3.11	Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, ASQ, en 1998	29
		3.12	Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé, en 1998	30
		3.13	Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé, en 1998	30
		3.14	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé, en 1998	31
		3.15	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé, en 1998	31
		3.16	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé, en 1998	32
		3.17	Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé, en 1998	32

3.18 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé, en 1998	33	3.28 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé syndiqué, en 1998	38
3.19 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé, en 1998	33	3.29 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé syndiqué, en 1998	39
3.20 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé, en 1998	34	3.30 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé syndiqué, en 1998	39
3.21 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé, en 1998	34	3.31 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé syndiqué, en 1998	40
3.22 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé, en 1998	35	3.32 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé syndiqué, en 1998	40
3.23 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé syndiqué, en 1998	36	3.33 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé syndiqué, en 1998	41
3.24 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé syndiqué, en 1998	36	3.34 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé non syndiqué, en 1998	42
3.25 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé syndiqué, en 1998	37	3.35 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé non syndiqué, en 1998	42
3.26 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé syndiqué, en 1998	37	3.36 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé non syndiqué, en 1998	43
3.27 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé syndiqué, en 1998	38	3.37 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé non syndiqué, en 1998	43

3.38 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé non syndiqué, en 1998	44	3.47 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur « autre public », en 1998	49
3.39 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé non syndiqué, en 1998	44	3.48 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur « autre public », en 1998	49
3.40 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé non syndiqué, en 1998	45	3.49 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur « autre public », en 1998	50
3.41 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé non syndiqué, en 1998	45	3.50 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur « autre public », en 1998	50
3.42 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé non syndiqué, en 1998	46	3.51 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur « autre public », en 1998	51
3.43 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé non syndiqué, en 1998	46	3.52 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur « autre public », en 1998	51
3.44 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé non syndiqué, en 1998	47	3.53 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur « autre public », en 1998	52
3.45 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur « autre public », en 1998	48		
3.46 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur « autre public », en 1998	48		

L'objectif de ce document est de présenter les résultats de l'enquête sur la rémunération variable réalisée à l'été 1999. Le développement de cette première enquête s'est fait dans la foulée des divers travaux réalisés par l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR)¹ sur la question. Les informations recueillies ont porté sur les fréquences et caractéristiques des divers régimes de rémunération variable présents dans les établissements. Certains résultats relatifs à la rémunération variable dans le secteur privé ont déjà été publiés à l'automne 1999 dans le rapport *Rémunération des salariés, état et évolution comparés, 1999* produit par l'ISQ.

Ce document se divise en trois chapitres. Le chapitre 1 porte sur les aspects conceptuels et méthodologiques de l'enquête sur la rémunération variable. Le modèle théorique de la rémunération variable sur lequel s'est appuyée l'enquête y est présenté de même que les définitions des différents régimes de rémunération variable. Des détails sur la méthodologie d'enquête, le traitement des données et la précision des résultats sont également fournis.

Les chapitres 2 et 3 exposent les résultats de l'étude. Le chapitre 2 présente une analyse générale des données tandis que le chapitre 3 fournit une analyse détaillée selon les principaux secteurs du marché du travail.

1. Voir les publications de l'IRIR sur la rémunération variable : *Description et tendances*, Montréal, avril 1996; *Fondements et impacts*, Montréal, novembre 1996; *Considération de la rémunération variable dans les travaux de l'Institut*, Montréal, avril 1997.

1.1 Le cadre conceptuel de la rémunération variable

1.1.1 Rémunération fixe et variable

La rémunération consentie à un employé peut être envisagée selon que les composantes sont « fixes » ou « variables ».

La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Ce salaire est généralement déterminé selon une évaluation de l'emploi occupé, les habiletés, les compétences et les connaissances de l'employé ou selon tout autre critère. Il peut être fixé sur une base horaire, hebdomadaire, annuelle ou autre. Cette rémunération est fixe à l'égard de la période de temps pour laquelle elle a été déterminée. Son niveau peut changer si la durée du travail varie, comme dans le cas du salaire versé en contrepartie des heures supplémentaires effectuées. Il peut évoluer d'une année à l'autre, selon des critères d'ajustement généraux (ex. : indice des prix à la consommation) ou individuels (ex. : avancement d'échelon). La rémunération fixe s'apparente donc 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. Les primes compensatoires telles les primes de chef d'équipe, les primes d'éloignement, les primes de quart ou toute autre prime visant à compenser une situation particulière de l'emploi sont généralement considérées comme de la rémunération fixe puisqu'elles sont versées tant que la situation particulière perdure.

Pour sa part, la rémunération variable n'est pas garantie d'une période à l'autre. Le montant de rémunération variable accordé dépend généralement d'une mesure de performance individuelle, collective ou organisationnelle. Il est non récurrent et est remis en un ou plusieurs versements. Ces versements se font généralement sous forme monétaire mais, dans certaines situations, ils peuvent être accordés sous d'autres formes (par exemple en actions ou en marchandises). Certains versements ponctuels, particulièrement ceux qui sont offerts à titre de symbole, ne correspondent pas à la notion de rémunération variable, non pas parce qu'ils ne sont pas variables, mais parce qu'ils ne s'apparentent pas

à de la rémunération. C'est le cas, par exemple, de la montre en or remise à un employé pour souligner ses 25 ans de service.

1.1.2 Rémunération variable : une définition

Il importe de noter qu'il n'existe pas encore une définition largement acceptée de ce qu'est et de ce que comprend précisément la partie « variable » de la rémunération. Plusieurs termes sont utilisés lorsqu'il est question de cette forme de rémunération. Les termes « flexible », « incitative » et « à risque » sont tous rapportés dans la littérature, mettant chacun en évidence l'une ou l'autre des caractéristiques de ce mode de rémunération.

L'Institut définit ainsi la rémunération variable :

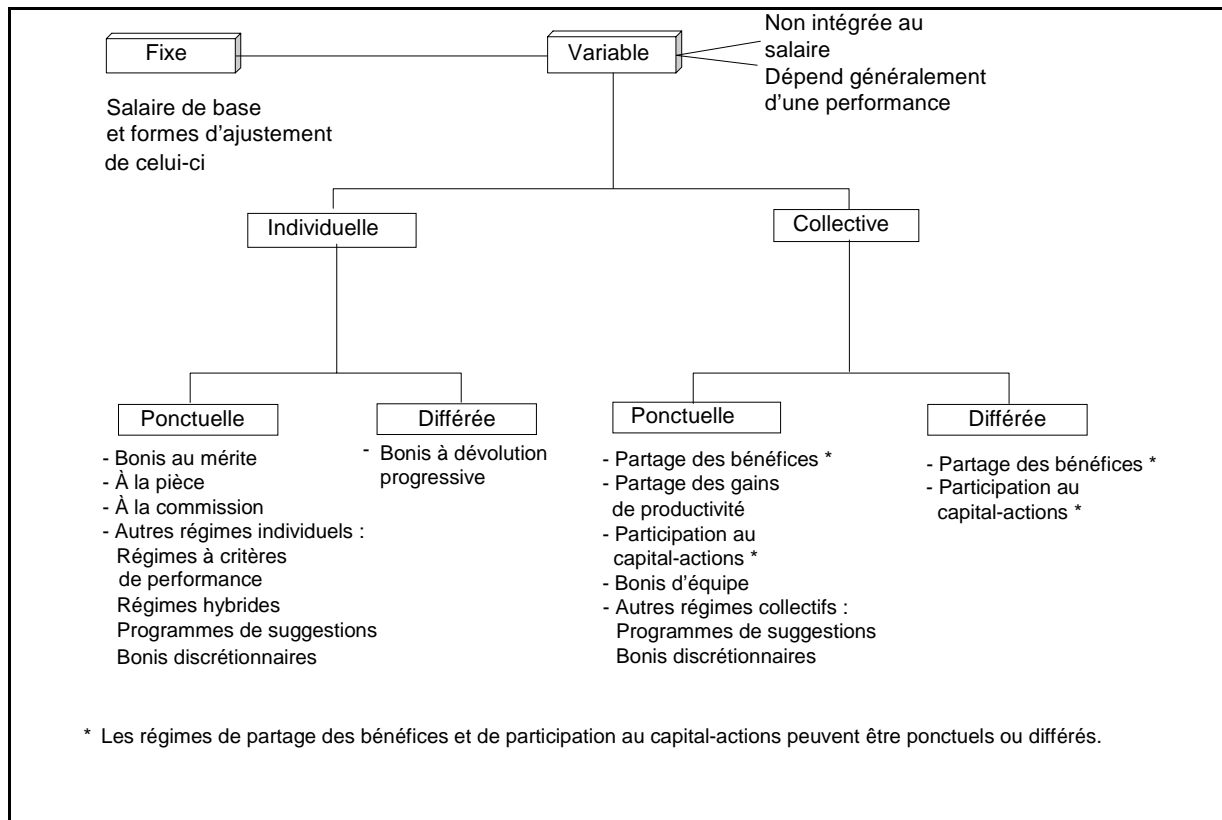
« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, pré-déterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. »

1.1.3 Rémunération variable : un modèle

La figure 1 présente le modèle de la rémunération variable tel qu'il a été établi par l'Institut. Ce modèle situe les différents régimes selon deux dimensions. D'une part, il distingue les régimes selon qu'ils se basent sur des critères individuels ou collectifs de performance. D'autre part, le modèle les différencie selon leur mode de versement, soit ponctuel ou différé.

Les régimes « individuels », comme leur nom l'indique, sont basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable. Cette catégorie comprend, entre autres, les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. Pour leur part, les régimes « collectifs » sont basés sur des critères de performance collectifs – de groupe ou d'organisation – pour évaluer la rémunération variable à verser. Il s'agit principalement des régimes suivants : le partage des bénéfices, le partage des gains de

Figure 1
Modèle de la rémunération variable



productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe.

Il existe également des régimes qui combinent les incitatifs individuels et collectifs; ce sont les régimes hybrides. Ces derniers sont inclus dans les régimes individuels pour les fins du présent rapport étant donné que le critère final de détermination de la prime est individuel.

La plupart des régimes de rémunération variable offrent des versements « ponctuels » où la prime est octroyée immédiatement à l'employé suivant une période de référence, généralement un an ou moins. Les régimes « différés », quant à eux, n'accordent pas les primes immédiatement aux employés. La prime peut être octroyée en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Des versements peuvent être faits au nom de l'employé dans des fonds où l'argent accumulé lui est remis généralement

lorsqu'il prend sa retraite, quitte l'organisation ou parfois après une période plus ou moins longue.

1.1.4 Définition des régimes individuels

Les régimes de *bonis au mérite* accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. Ces bonis ne s'intègrent pas au salaire de base et doivent être mérités à nouveau chaque année. Ils diffèrent donc en ce sens de la rémunération au mérite qui est intégrée au salaire de base.

Dans sa forme traditionnelle, la *rémunération à la pièce* prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur. Dans certains cas, des standards individuels quantitatifs ou qualitatifs sont établis quant à un certain nombre d'éléments à produire ou à assembler à l'intérieur d'une période de temps. La rémunération

porte alors sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison des standards préétablis.

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Dans un tel type de régime, une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe. Cette commission est presque toujours établie selon une mesure objective de performance et son versement peut être conditionnel à l'atteinte d'un quota préétabli.

D'*autres régimes individuels* sont aussi identifiés et regroupés dans une seule catégorie pour les fins de ce rapport. Il existe ainsi des *régimes à critères de performance* individuels provenant de modifications apportées aux régimes de rémunération à la pièce pour les adapter au secteur des services. Ces régimes sont beaucoup moins sélectifs que les régimes à la pièce proprement dits car ils peuvent inclure des critères intangibles dans la distribution des primes ou bonis. Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent être rémunérés par un boni selon des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs : le nombre de prêts conclus par mois, le volume des prêts, la qualité des prêts, la satisfaction de la clientèle, etc.

Certains *programmes de suggestions* versent une prime à l'individu ayant soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du service ou de l'organisation.

Dans les *régimes de bonis discrétionnaires*, communément appelés *spot awards*, un boni est versé, à l'initiative du supérieur immédiat, pour reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes.

Quelques organisations mettent également en place à des *régimes de bonis à dévolution progressive* où le boni est octroyé à l'employé en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Ce type de régime est généralement catégorisé comme une forme différée de rémunération variable.

Il existe également certains *régimes hybrides* qui combinent les incitatifs individuels et collectifs. Dans ces régimes, les bonis sont fonction de la contribution

de l'individu à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation.

1.1.5 Définition des régimes collectifs

Les *bonis d'équipe* ont été développés pour reconnaître de façon concrète la contribution des équipes. Certaines organisations ont mis en place des régimes de rémunération où la performance de l'équipe est évaluée à partir d'un certain nombre de critères. Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés.

Le *partage des bénéfices* se définit comme suit :

« Tout système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme. »¹

Quant au partage des gains de productivité, voici comment il se définit :

« Un plan de *partage des gains de productivité* implique l'évaluation de la productivité combinée au calcul d'une structure de bonis dans le but d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation. »² Essentiellement, ces régimes ont pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La *participation au capital-actions* peut être définie comme un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits sur le capital-actions. Il existe une grande variété de régimes de participation au capital-actions. La plupart des régimes peuvent être regroupés sous trois catégories :

1. Council of Profit Sharing Industries, *The Constitution and Bylaws of Profit Sharing Industries*, Evanston, Illinois : Council of Profit Sharing Industries, 1962, cité dans R. Thériault, *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1991.
2. B. E. Graham-Moore et T. L. Ross, *Gainsharing : Plans for Improving Performance*, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, 1990. (Traduction libre)

les régimes d'achat d'actions, les régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions³. La participation au capital-actions, plus que tout autre type de régime, se trouve à la frontière de ce qui peut être défini comme une forme de rémunération variable⁴.

Aux régimes collectifs déjà traités s'ajoutent d'autres formes de rémunération variable. Parmi ces *autres régimes collectifs* se retrouve le pendant collectif des *programmes de suggestions* et des *bonis discrétionnaires* individuels. Dans le premier régime, un boni est versé à l'équipe qui formule une suggestion. En ce qui a trait aux bonis discrétionnaires, ils sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

1.2 La méthodologie d'enquête

Étant donné la diversité des régimes de rémunération variable et la tendance actuelle des organisations à développer des régimes adaptés, il était important de ne pas limiter la collecte de données. Le questionnaire d'enquête a toutefois porté sur les régimes suivants de façon spécifique : bonis au mérite, rémunération à la pièce, rémunération à la commission, partage des bénéfices, partage des gains de productivité, participation au capital-actions et bonis d'équipe. Le questionnaire permettait par ailleurs aux répondants d'identifier d'autres types de régime qui étaient en place dans leur établissement. Ces régimes ont été classés dans la catégorie « Autres régimes individuels » ou « Autres régimes collectifs » selon leur nature. Ainsi, tous les régimes présentés dans le modèle de la rémunération variable de l'Institut ont pu être considérés (voir figure 1). Toujours par souci d'avoir la plus grande couverture possible des régimes, la collecte ne portait pas seulement sur le régime principal de rémunération variable offert à une

catégorie d'emplois. L'objectif était plutôt de couvrir tous les régimes offerts à toutes les catégories d'emplois⁵. Enfin, les participants ont pu décrire les caractéristiques propres à leurs régimes de rémunération variable⁶.

Les renseignements recueillis étaient plutôt de type descriptif, bien que certains éléments de coûts aient aussi été colligés. Les données obtenues portent sur : la présence de la rémunération variable, les types de régime en vigueur, les catégories d'emplois visées par chacun des régimes, le pourcentage d'employés éligibles par catégorie d'emplois, les politiques des régimes de rémunération variable (primes cibles et primes maximums) pour chacune des catégories éligibles, les coûts des régimes de rémunération variable (primes réellement versées) par catégorie⁷, les caractéristiques des régimes telles que l'année d'implantation, les motifs d'adoption, le fonctionnement général du régime, les objectifs corporatifs, d'équipe ou individuels et la fréquence des versements.

L'enquête sur la rémunération variable a constitué un volet de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec en 1999 (ERG 1999). L'univers d'enquête est ainsi le même que celui utilisé pour l'ERG 1999. Il s'agit des établissements de 200 employés et plus et des municipalités de 25 000 habitants et plus⁸. Un échantillon représentatif de cet univers a été enquêté. La période de référence des données sur la rémunération variable est l'année 1998.

3. Pour plus de détails sur les différentes formes de participation au capital-actions, consulter le document de l'IRIR : *Rémunération variable, description et tendances*, Montréal, avril 1996.

4. Cette ambiguïté est entre autres due au fait que, souvent, ce type de régime ne comporte pas de déboursés et qu'il n'est pas toujours fonction du rendement.

5. Malgré tout, il demeure possible que certains régimes ciblés offerts à certains emplois particuliers ou à des groupes restreints d'employés aient pu échapper à la collecte.

6. Le questionnaire a été conçu par l'ISQ et testé auprès d'une vingtaine d'établissements au printemps 1999.

7. Les coûts de la rémunération variable pouvaient être exprimés en pourcentage du salaire, en proportion de la masse salariale ou en dollars.

8. Pour plus de détails sur l'univers d'enquête, consulter la section méthodologique du rapport *Rémunération des salariés, état et évolution comparés, 1999* diffusé par l'ISQ.

L'enquête sur la rémunération variable a porté sur les autres salariés québécois (ASQ)⁹ travaillant dans le secteur privé ou dans le secteur « autre public »¹⁰. L'administration québécoise n'a pas été enquêtée¹¹. L'Institut a en effet préféré concentrer ses efforts sur les pratiques de rémunération variable dans les secteurs de comparaison.

Les catégories d'emplois couvertes sont par ailleurs différentes de celles utilisées dans le rapport sur la rémunération des salariés. En effet, en plus des catégories « Professionnels », « Techniciens », « Employés de bureau » et « Employés d'entretien et service », les catégories « Cadres », « Contremaîtres », « Employés de production » et « Employés de vente » ont été enquêtées. Les définitions des catégories d'emplois sont fournies à l'annexe A. Le taux de présence des différentes catégories d'emplois dans les établissements, selon les secteurs, est également présenté en annexe (voir tableau B-1)¹². Ce taux représente le nombre d'établissements présentant une catégorie divisé par le nombre total d'établissements.

9. Le secteur ASQ comprend tous les salariés québécois à l'exception des salariés de l'administration québécoise.

10. Le secteur « autre public » comprend les villes de 25 000 habitants et plus, les universités, les entreprises publiques ainsi que l'administration fédérale au Québec. Pour plus de détails sur le marché de référence, consulter la section méthodologique du rapport *Rémunération des salariés, état et évolution comparés* diffusé en novembre 1999 par l'ISQ.

11. L'administration québécoise désigne les salariés de la fonction publique, de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) ainsi que de la santé et des services sociaux. À titre d'information, dans l'administration québécoise, des programmes de bonis au rendement sont offerts aux cadres et aux hors-cadre. Ces régimes ont été suspendus en 1993 puis réactivés en avril 1999. Les montants forfaitaires versés avaient pour période de référence l'année 1998-1999. Les modalités d'application de ces programmes étaient adaptées aux particularités de chaque sous-secteur de l'administration québécoise.

12. Les données sur le taux de présence des catégories n'ont pas été colligées explicitement dans le cadre de l'ERG 1999. À partir d'informations partielles contenues dans les dossiers des établissements enquêtés, de précisions obtenues auprès des enquêteurs et de la connaissance des divers secteurs d'activité, l'Institut a déterminé, pour chacun des établissements ayant répondu au volet salarial de l'enquête, la présence ou l'absence de chacune des catégories. La détermination *a posteriori* de la présence des catégories a soulevé certaines difficultés, particulièrement concernant la catégorie « Employés de vente » dans le secteur des services. Ainsi, l'ISQ recommande de faire un usage prudent des données sur le taux de présence de cette catégorie.

Le taux de réponse pour le volet de la rémunération variable est de 65 %¹³. Ce taux de réponse est légèrement inférieur à celui du volet salarial de l'ERG 1999 qui est de 75 %. En effet, quelques établissements ayant répondu au volet salarial de l'enquête n'ont pas répondu au questionnaire ayant trait à la rémunération variable.

1.3 Le traitement et l'analyse des données

Des informations ont été recueillies pour l'ensemble des éléments mentionnés précédemment. Toutefois, le traitement et la présentation des résultats diffèrent selon les variables¹⁴.

La collecte des éléments « présence de la rémunération variable », « types de régime en vigueur », « catégories d'emplois visées par chacun des régimes » permet la présentation de sept indicateurs. Le premier est la proportion d'établissements disposant d'au moins un régime de rémunération variable.

Le taux de présence de la rémunération variable selon les catégories d'emplois constitue le deuxième indicateur. Il indique la proportion d'établissements offrant au moins un régime de rémunération variable, et ce, pour chaque catégorie d'emplois considérée : cadres, contremaîtres, professionnels, techniciens, employés de bureau, employés d'entretien et service, employés de production, employés de vente. Cet indicateur met en relation le taux de présence de la rémunération variable selon les catégories avec le taux de présence de chacune des catégories dans les établissements (voir tableaux de l'annexe B).

13. Il s'agit du taux de réponse à la question de la présence de la rémunération variable.

14. Il n'est pas possible de fournir des informations pour la section « caractéristiques » du questionnaire. En effet, la réponse aux divers éléments de cette section varie beaucoup d'un établissement à l'autre. Pour ce qui est des coûts et politiques des régimes, l'analyse des données a révélé un faible taux de réponse, rendant difficile la diffusion d'informations quantitatives à cet égard. Toutefois, des informations descriptives sur la fréquence et la fourchette des primes sont fournies à l'annexe D.

La proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à la totalité des employés des catégories éligibles est le troisième indicateur.

Le quatrième indicateur est le taux de présence des régimes parmi les établissements offrant de la rémunération variable lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Cet indicateur présente, de façon détaillée, les principaux régimes collectifs et individuels : partage des bénéfices, partage des gains de productivité, participation au capital-actions, bonis d'équipe, bonis au mérite, rémunération à la pièce, rémunération à la commission. Les autres programmes de rémunération variable (ex. : programmes de suggestions, bonis discrétionnaires, etc.) sont présentés sous les vocables « autres régimes collectifs » et « autres régimes individuels ».

Le taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, selon les catégories d'emplois, est le cinquième indicateur. Ce dernier indique dans quelles proportions les régimes présents pour chacune des catégories d'emplois sont observés parmi les établissements leur offrant de la rémunération variable¹⁵. Pour identifier les régimes typiques de chaque catégorie, l'Institut présente les régimes de rémunération variable les plus fréquents pour chacune d'elles¹⁶. Les autres régimes de rémunération variable sont regroupés sous le vocable « Tous les autres régimes ».

La répartition des établissements offrant de la rémunération variable selon le nombre de régimes observés constitue le sixième indicateur.

Finalement, le septième indicateur est le taux de présence des régimes dans les établissements n'en offrant qu'un seul. Il montre la répartition des divers régimes parmi ces établissements.

Ces indicateurs sont présentés pour chacun des secteurs où de la rémunération variable est observée, soit : ASQ, privé, privé syndiqué, privé non syndiqué

15. Le pourcentage d'établissements offrant de la rémunération variable selon la catégorie est présenté à l'annexe B au tableau B-2.

16. Les données détaillées sont fournies à l'annexe C pour chacun des secteurs.

et « autre public »¹⁷. Le secteur privé syndiqué regroupe les établissements où il y a au moins une unité d'accréditation syndicale. À l'opposé, le secteur privé non syndiqué regroupe les établissements où il n'y a aucune unité d'accréditation syndicale.

Cependant, certaines données ne sont pas divulguées afin de respecter les règles de confidentialité de l'Institut.

Il est à noter que lorsque les données sur les taux de présence sont ventilées selon les catégories d'emplois ou selon les régimes de rémunération variable, les proportions présentées ne sont pas additives. En effet, un même établissement peut disposer de plus d'un régime, ou encore offrir de la rémunération variable à plusieurs catégories.

1.4 La précision des résultats

Dans les diverses comparaisons présentées dans ce rapport, l'Institut doit tenir compte d'un risque d'erreur inhérent à toute donnée provenant d'une enquête basée sur un échantillon. Ce risque d'erreur est obtenu à partir d'une mesure de précision appelée écart type. Lorsque l'Institut évalue, par exemple, la différence entre le taux de présence de la rémunération variable des cadres et celui des professionnels, il utilise à la fois la différence estimée et la mesure de précision qui lui est associée pour construire un intervalle dans lequel la vraie valeur de la différence devrait se situer selon une probabilité de 90 %. Cette procédure permettant de déterminer si une différence observée est significative constitue un test statistique dont le niveau de confiance est 90 %. Ainsi, la probabilité de se tromper, en concluant par exemple que le taux de présence de la rémunération variable chez les cadres est différent de celui des professionnels alors qu'en réalité le taux de présence est le même dans ces deux catégories, est de 10 %.

17. La rémunération variable est observée, à divers degrés, dans tous les segments du secteur « autre public ». Toutefois, les informations recueillies, lors de l'ERG 99, indiquaient qu'il n'y avait pas de rémunération variable dans l'administration fédérale. Après vérification, il semble en exister certaines formes mais s'appliquant uniquement aux cadres de même qu'à quelques groupes restreints d'employés. En conséquence, les analyses du secteur « autre public » ne tiennent pas compte de l'administration fédérale.

Le niveau de confiance de 90 % employé dans ce document est le même que celui utilisé par l'Institut dans son rapport annuel sur la rémunération des salariés. Bien qu'il apparaisse naturel d'utiliser ainsi le même niveau de confiance quels que soient les éléments couverts par l'analyse, ce choix entraîne également certains inconvénients. En fait, la nature et le niveau de détail des éléments analysés dans ce document font en sorte que le niveau de confiance de 90 % du test statistique est parfois très conservateur. Un test statistique est réputé conservateur lorsqu'il mène fréquemment à l'absence de conclusion (différence non significative) même en présence de différence réelle. L'ampleur de ce phénomène grandit dans la mesure où l'analyse porte sur un découpage très fin des données, par exemple lors de la comparaison des taux de présence des différents régimes de rémunération variable chez les professionnels du secteur privé non syndiqué.

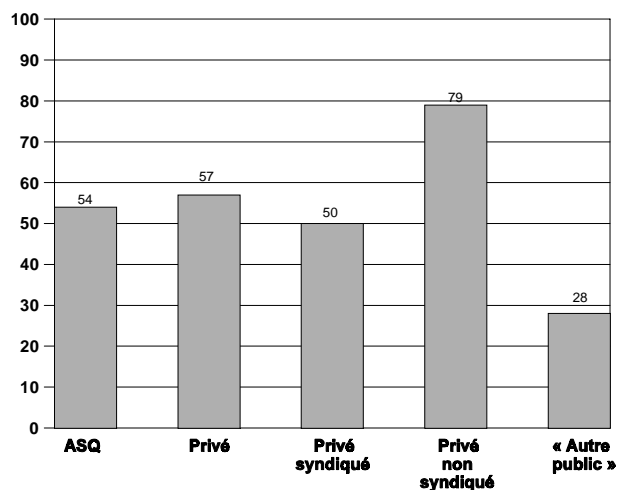
Tous les résultats relatifs aux fréquences et caractéristiques font référence à des estimations sur l'ensemble de l'univers. La qualité des estimations varie toutefois selon les proportions calculées. Les faibles proportions, c'est-à-dire celles égales ou inférieures à 5 %, doivent être considérées avec prudence. De plus, bien que les proportions indiquées dans les figures sur les taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable soient généralement supérieures à 5 %, certaines d'entre elles doivent être considérées comme de petites proportions¹⁸.

Lorsqu'il est fait mention de différences significatives, un test a été appliqué. Toutes les différences mentionnées dans l'analyse sont significatives sauf en cas d'avis contraire.

18. En effet, puisque les taux de présence des régimes sont tous basés sur les établissements offrant de la rémunération variable, ils doivent être mis en relation avec le taux de présence de la rémunération variable dans les établissements (par catégorie ou pour l'ensemble). Par exemple, le taux de présence du partage des bénéfices dans les établissements offrant de la rémunération variable pour le secteur « autre public » est de 20 % et le taux de présence de la rémunération variable pour la catégorie « Employés de bureau » du même secteur est de 7,5 %. Ainsi, chez les employés de bureau, il y a 1,5 % des établissements (soit 20 % de 7,5 %) qui offre un régime de partage des bénéfices dans ce marché.

La proportion d'établissements offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable pour les autres salariés québécois (ASQ) se chiffre à 54 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées (voir figure 2.1). Cette proportion est de 28 % pour le secteur « autre public »¹ et de 57 % pour le secteur privé. Pour les secteurs privé syndiqué et privé non syndiqué, les proportions d'établissements ayant au moins un régime sont respectivement de 50 % et de 79 %.

Figure 2.1
Taux de présence de la rémunération variable, selon les secteurs du marché du travail, en 1998
(en % d'établissements)



Bien que la rémunération variable soit présente dans 28 % des établissements du secteur « autre public », cette proportion varie selon les différents sous-secteurs. Pour l'administration municipale (municipalités de 25 000 habitants et plus), la rémunération variable est observée dans 16 % des cas. Elle est présente dans 10 % des établissements du secteur universitaire. Pour leur part, les entreprises publiques offrent de la rémunération variable dans une proportion de 52 %.

La rémunération variable n'est généralement pas confinée à une seule catégorie d'emplois au sein des

établissements. En effet, seuls 20 % des établissements disposant de rémunération variable l'offrent à une seule catégorie. De plus, la couverture de la rémunération variable pour le secteur ASQ est assez importante : elle touche en moyenne 64 % des catégories d'emplois présentes dans les établissements offrant au moins un régime². Par ailleurs, lorsque la rémunération variable est offerte à un employé d'une catégorie d'emplois, elle est offerte à tous les employés de cette même catégorie dans la plupart des établissements. Cela vaut pour tous les secteurs.

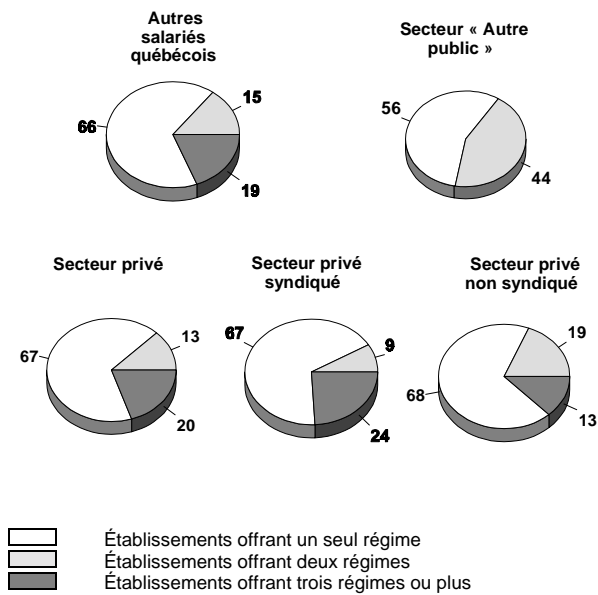
L'analyse des régimes de rémunération variable selon les secteurs montre que, pour les régimes individuels, le plus fréquent est celui des bonis au mérite, tant pour le secteur ASQ que pour les secteurs privé et « autre public ». En ce qui a trait aux régimes collectifs, les plus observés sont le partage des bénéfices, la participation au capital-actions et le partage des gains de productivité. De plus, dans le secteur privé non syndiqué, le régime de partage des bénéfices est le plus fréquent de tous les régimes collectifs.

Parmi les établissements offrant de la rémunération variable dans le secteur ASQ, les deux tiers ont un seul régime (voir figure 2.2). Quinze pour cent des établissements ont implanté deux régimes de rémunération variable et 19 % en offrent trois ou plus. La répartition du nombre de régimes observés pour les secteurs privé, privé syndiqué et privé non syndiqué est relativement similaire. Seul le secteur « autre public » montre un portrait différent. En effet, 56 % des établissements ont un seul régime alors que 44 % en ont deux. Aucun établissement n'a plus de deux régimes dans ce secteur.

1. Ainsi que mentionné dans la méthodologie (voir chapitre 1), l'administration fédérale est considérée comme n'offrant pas de rémunération variable.

2. En moyenne, 4,3 catégories sont éligibles à de la rémunération variable alors que le nombre moyen de catégories présentes dans ces établissements est de 6,7.

Figure 2.2
Répartition des établissements offrant de la rémunération variable au Québec, selon le nombre de régimes observés, en 1998 (en % d'établissements)



L'occurrence des régimes n'est pas la même dans les secteurs. Tous les types de régimes enquêtés se retrouvent, dans des proportions variables, dans les secteurs privé et privé syndiqué. Par contre, dans le secteur privé non syndiqué, la rémunération à la pièce et les autres régimes individuels ne sont pas observés. Dans le secteur « autre public », plusieurs régimes sont absents, soit : la participation au capital-actions, les bonis d'équipe, la rémunération à la pièce, la rémunération à la commission et les autres régimes individuels.

