

Étude des déterminants de la rémunération des employés manuels dans les municipalités québécoises

Michel Tremblay et Denis Marcoux

Volume 49, numéro 3, 1994

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050958ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050958ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Tremblay, M. & Marcoux, D. (1994). Étude des déterminants de la rémunération des employés manuels dans les municipalités québécoises. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(3), 528–547.
<https://doi.org/10.7202/050958ar>

Résumé de l'article

Cette étude cherche à identifier les déterminants de la rémunération des employés manuels à l'échelle du secteur municipal québécois. L'examen de 60 municipalités réparties selon une stratification basée sur la population révèle que la rémunération est plus fortement reliée à la taille qu'à la capacité de payer. L'éloignement des centres urbains, l'ancienneté et le salaire régional moyen exercent également une influence indépendante sur la rémunération de ces employés municipaux. Le modèle permet d'expliquer jusqu'à 47 % des variations du salaire de base et 35 % des variations de l'enveloppe des avantages sociaux.

Étude des déterminants de la rémunération des employés manuels dans les municipalités québécoises

Michel Tremblay
et
Denis Marcoux

Cette étude cherche à identifier les déterminants de la rémunération des employés manuels à l'échelle du secteur municipal québécois. L'examen de 60 municipalités réparties selon une stratification basée sur la population révèle que la rémunération est plus fortement reliée à la taille qu'à la capacité de payer. L'éloignement des centres urbains, l'ancienneté et le salaire régional moyen exercent également une influence indépendante sur la rémunération de ces employés municipaux. Le modèle permet d'expliquer jusqu'à 47 % des variations du salaire de base et 35 % des variations de l'enveloppe des avantages sociaux.

La rémunération des employés municipaux a été récemment l'objet d'une grande attention dans les médias et le public. Selon certaines sources (IRIR 1993), les employés municipaux recevraient, pour des emplois comparables à celle des employés du secteur privé, une rémunération nettement plus avantageuse. Cependant la dynamique de la détermination des salaires dans le secteur parapublic serait, selon certains, très différente de celle qu'on retrouve dans le secteur privé (Wellington et Winters 1971). Dans le secteur privé, les forces qui influencent la rémunération sont *a priori* dictées par les contraintes liées à la capacité de concurrencer les autres organisations du même secteur

* TREMBLAY, M., professeur agrégé, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

MARCOUX, D., vice-président, F.E.E.S.P. et chargé de cours à l'Université du Québec à Hull.

** Les auteurs tiennent à remercier René Doucet, Sylvie St-Onge et les réviseurs anonymes pour les précieux commentaires qu'ils ont apportés dans la préparation de cet article.

d'activité. Dans le secteur parapublic (municipalités), ce sont les investissements liés à l'activité économique qui génèrent des infrastructures à la base des revenus municipaux. Dans ce contexte, la relation entre l'état du marché et la santé financière d'une telle institution serait plutôt indirecte. Plusieurs auteurs (Downs 1957; Dusseault 1979; Fogel et Lewin 1976) ont même posé la problématique salariale dans le secteur public en termes d'objectifs politiques. Selon cette thèse, le politicien rationnel chercherait à se maintenir au pouvoir et à gérer les affaires publiques en ayant comme objectif la maximisation des votes. Suivant cette thèse, dans les contextes très politisés, comme le secteur municipal, les décisions relatives à la rémunération ne reposeraient pas toujours sur des fondements rationnels. Par conséquent, il est loin d'être clair encore aujourd'hui sur quelle base la rémunération des employés de l'État est établie.

Cet article poursuit trois objectifs principaux : a) mieux comprendre la rémunération globale d'une catégorie d'employés jusqu'ici peu étudiée, à savoir les employés manuels syndiqués des municipalités, b) identifier des indices de taille et de capacité de payer propres au secteur municipal, c) déterminer quels sont les principaux prédictors de la rémunération de ces employés municipaux.

REVUE DE LA DOCUMENTATION

Les résultats des recherches empiriques pertinentes au secteur municipal n'ont pas permis à ce jour de trancher au sujet de la supériorité des modèles les plus prévalants (néo-classique, managérialiste et d'équité). La documentation spécifique du domaine municipal révèle l'existence d'une relation positive entre la *taille* des municipalités et les salaires accordés aux fonctionnaires municipaux. À l'exception de l'étude de Freud (1974), il semble se dégager un consensus sur l'influence positive de la taille d'une ville, mesurée selon sa population, sur les niveaux de salaire. Par exemple, dans une étude portant sur 478 villes, Erhenberg et Goldstein (1975) ont conclu que les salaires des grandes villes étaient supérieurs de 4,4 % à ceux des petites villes. Parallèlement, à l'aide d'un modèle qui a permis d'expliquer entre 60 et 70 % de la variance salariale, Hunter et Rankin (1986) ont découvert que le salaire des pompiers et des policiers des grandes villes était supérieur de 152 \$ à 202 \$ à celui des petites villes. Au plan des avantages sociaux, ces auteurs ont remarqué que l'écart observé en proportion du salaire était trois fois supérieur. Dans une étude regroupant différents corps policiers québécois (35 villes), Cousineau (1982) a pour sa part montré que l'indice de complexité du stress au travail, défini en termes de population, jouait un rôle fondamental dans la détermination des salaires. En fait, il a trouvé qu'une municipalité de 75 000

habitants offrait une rémunération supérieure de 40 \$/semaine comparative-ment à celle d'une ville de 5 000 habitants.

La relation entre la *performance financière* et les salaires constitue une dimension de la politique salariale qui a pris naissance dans le secteur privé. Craypo (1986) soutient que la capacité de payer est un concept multidimensionnel. À cet égard, les indicateurs financiers et comptables fournissent un ensemble d'indices (ex : revenus, parts de marché, capacité de transfert de coûts, etc.) qui permettent d'apprécier la capacité de payer d'une organisation privée. Ce concept de capacité de payer peut être également repris dans le secteur public. Par exemple, dans le secteur municipal, ce phénomène peut être reflété par un ensemble d'indices financiers qui ont trait à l'assiette fiscale dont est issu le pouvoir de taxation. Cette mesure de la richesse peut être comparée aux dimensions financière et comptable qui représentent généralement la santé financière des organisations du secteur privé. Par ailleurs, Craypo (1986) estime que la possibilité de transférer les augmentations de coûts, généralement associée aux secteurs en situation de marché monopolistique, constitue un indice fondamental de la capacité de payer. Dans le contexte municipal, cette perspective s'avère intéressante, car les administrations détiennent par législation le monopole des services qu'elles offrent. Or, ce phénomène de transfert de coûts peut être représenté dans le secteur municipal par le fardeau fiscal imposé aux contribuables par chacune des municipalités. En fait, cette dimension de l'effort fiscal représente le degré avec lequel les municipalités exploitent, en termes de taxation, leur assiette fiscale respective.

Les conclusions concernant la relation entre la rémunération des fonctionnaires municipaux et les mesures de capacité de payer sont contradictoires et peu probantes. Plusieurs chercheurs (Kochan et Wheeler 1975 ; Schmenner 1973 ; Cousineau 1982) ont trouvé que la capacité de payer avait une influence significative sur les niveaux de salaire des fonctionnaires municipaux. Par exemple, Cousineau (1982) a observé une relation positive entre les salaires hebdomadaires des policiers et l'évaluation foncière par habitant. Il a noté, entre autres choses, une croissance salariale de 3,60 \$ pour chaque tranche de 1000 \$ d'évaluation supplémentaire. À l'opposé, d'autres chercheurs (Erhenberg 1973 ; Freud 1974 ; Erhenberg et Goldstein 1975) n'auraient décelé qu'une très faible relation entre ces mêmes dimensions. Finalement, dans une étude regroupant de grandes municipalités canadiennes, Dusseault (1979) a constaté que la capacité de payer, définie en termes d'évaluation foncière et de niveau d'endettement, n'avait aucun effet significatif sur les augmentations de salaire.

Plusieurs recherches ont également tenté de cerner l'influence des *grands centres urbains* sur la détermination des salaires des municipalités périphériques (*geographical spillover*) (Erhenberg et Goldstein 1975 ; Freud 1974).

Par exemple, Erhenberg et Goldstein (1975) ont estimé l'effet des retombées géographiques (*geographic spillover*) à environ 4,5 %. En d'autres termes, les grands centres urbains offrent des salaires plus importants que les municipalités dites rurales. Freud (1974) a pour sa part observé que les municipalités rurales tendaient à offrir des augmentations salariales plus faibles que les grandes organisations urbaines. Ce dernier attribue ce phénomène au pouvoir de monopsonne théoriquement détenu par les entités urbaines. D'autres facteurs peuvent aider à expliquer cette tendance. Premièrement, au niveau local, les employeurs sont généralement soumis aux mêmes types de contraintes économiques régionales. Ces contraintes peuvent influencer à leur tour les conditions de l'offre et de la demande pour le bassin de main-d'œuvre (compétences, chômage, etc.). En second lieu, les alternatives régionales en termes de mobilité du personnel entre les organismes de régions différentes comportent des coûts liés à l'information (variations aléatoires) ainsi qu'à la mobilité géographique. Cette rigidité a pour conséquence de réduire le taux de roulement entre les régions. Cette barrière à la mobilité influence aussi à son tour la détermination des salaires. En effet, le travailleur acceptera un poste et l'employeur offrira des conditions de travail en fonction de l'information qu'il détient sur le marché régional.

Les coûts de main-d'œuvre représentent dans plusieurs secteurs une partie importante des dépenses d'exploitation. Toutes choses étant égales d'ailleurs, payer des salaires plus élevés que ceux du marché peut signifier des coûts de production plus élevés que ceux des compétiteurs (Milkovich et Newman 1990). Aussi, les études sur les comparaisons sociales révèlent que les employés fondent leurs attitudes à l'égard de leur rémunération en partie sur des comparaisons avec des référents externes (Dornstein 1988). À cet égard, le *marché externe* joue un rôle important dans la détermination des salaires. La documentation propre aux municipalités apparaît sans équivoque quant à l'impact du salaire de référence externe (*opportunity wage*) sur les salaires des fonctionnaires municipaux (Erhenberg 1973; Erhenberg et Goldstein 1975; Fogel et Lewin 1974; Freud 1974; Dusseault 1979; Cousineau 1982). Par exemple, Cousineau (1982) a démontré que le salaire des policiers était supérieur dans les municipalités où le salaire alternatif était plus élevé.

Suivant la théorie du capital humain (Becker 1964), les individus qui accroissent leurs compétences (ancienneté, formation scolaire et professionnelle) devraient recevoir une rémunération plus élevée que ceux qui n'ont pas fait un tel choix. En ce qui a trait à l'influence spécifique de l'*ancienneté*, on part du postulat que l'expérience acquise se révèle un indice du capital humain et d'une productivité accrue. Dans le secteur municipal, il est plausible de penser qu'une telle relation soit fondée. Ce phénomène peut être justifié par la nature du travail accompli. En effet, la majorité des tâches recensées dans les emplois manuels nécessitent peu de formation théorique. Les habiletés sont

généralement acquises sur le tas (habiletés psychomotrices). Compte tenu de la nature des habiletés requises, il serait logique de croire que l'expérience influence la détermination de la rémunération.

À notre connaissance, aucune étude en milieu municipal n'a encore traité de la problématique de la rémunération des cols bleus. Il n'existe actuellement aucun consensus sur une mesure de capacité de payer et de taille. En outre, les rares recherches sur la rémunération du municipal n'ont pour la plupart recouru qu'à une gamme très limitée d'indices reliés à la capacité de payer et à la taille, et, dans le cas où plusieurs indices ont été utilisés, aucune analyse de cohérence interne n'était rapportée. Par exemple, Cousineau (1982) a utilisé quelques indices de la capacité de payer qui se limitaient aux aspects de l'évaluation foncière et budgétaire. Dusseault (1979) a pour sa part recouru à une mesure d'endettement et d'évaluation foncière pour mesurer le concept de la capacité de payer. Pour leur part, Hunter et Rankin (1986) n'ont utilisé qu'une mesure de population pour refléter le concept de taille. En ce qui a trait à la taille des échantillons, la majorité des études ont porté sur les établissements de plus de 500 employés. Au Québec, ce seuil est atteint par une organisation municipale d'environ 50 000 habitants. Cette portion de l'échantillon ne représente qu'environ 40 % de la population totale du Québec.

LA MÉTHODOLOGIE

L'échantillon

Cette étude porte exclusivement sur le secteur municipal au Québec. L'échantillon a été élaboré de façon à respecter les différentes strates de population. Au niveau des strates supérieures, nous avons retenu l'ensemble des municipalités de plus de 50 milles habitants ($N = 20$). Le choix des municipalités de strates inférieures s'est fait par tirage aléatoire. Nous avons accordé une attention particulière au nombre de villes représentées dans chacune des strates échantillonnées afin de nous assurer qu'elles soient représentatives de la population réelle. Au total, 60 municipalités québécoises ont été sélectionnées pour les fins de l'analyse.

Les variables dépendantes

Le concept de rémunération inclut plusieurs dimensions différentes (Heneman 1985). Deux aspects de ce construit seront explorés comme variables dépendantes, le salaire de base et les avantages sociaux. Les données relatives à la rémunération ont été recueillies au moyen d'une revue exhaustive des conventions collectives. Pour la mesure du salaire de base, la méthode des

postes repères a été retenue. Cette approche permet de prendre en considération les différents niveaux de compétences de la structure d'emploi ainsi que la spécificité des opérations municipales. Quatre postes de cols bleus ont été choisis comme emplois repères, soit : a) le manoeuvre municipal, b) le conducteur de camion à benne basculant, c) le conducteur de matériel de déneigement et de machinerie lourde, et d) le mécanicien et le réparateur de véhicules. Ces postes ont été sélectionnés en raison de la stabilité et de l'acceptation du contenu de ces tâches et, aussi, parce que la plupart des municipalités du Québec offrent de tels postes. Pour compléter l'analyse, nous avons eu recours à une mesure de salaire moyen, comptabilisée à partir des annexes de conventions collectives. Ces annexes précisent le nombre de personnes salariées pour chacune des classifications d'emploi. En fonction de ces informations, il a été possible de calculer une moyenne pondérée du salaire dans l'organisation prévue par l'échantillon. Cette stratégie est d'autant plus appropriée dans le contexte où l'on rencontre des structures salariales à taux unique. En ce qui a trait à l'enveloppe d'avantages sociaux, nous avons décidé d'étudier les péculés des principaux congés généralement répertoriés dans les conventions collectives. À cet égard, quatre catégories de congés ont été retenues, soit les congés pour devoirs sociaux, les vacances annuelles, les congés fériés et les congés pour maladie. Les résultats de l'analyse factorielle confirment l'indépendance des concepts de salaire et d'avantages sociaux. De plus, l'agrégation de ces deux concepts en une mesure globale de rémunération est justifiée par l'analyse de cohérence interne globale du construit ($\alpha = .67$).

Les variables indépendantes

En ce qui a trait aux facteurs explicatifs, diverses catégories de variables ont été répertoriées. Les variables organisationnelles incluent les mesures de taille et de capacité de payer. Par ailleurs, une mesure de structure d'emploi, de capital humain (ancienneté), d'équité externe et d'isolement régional complète le modèle. Ces variables ont été incluses dans le modèle afin d'évaluer si, comme le suggère la littérature, elles exercent une influence indépendante sur la rémunération une fois la taille et la capacité de payer contrôlées.

Mesure de la taille

La littérature qui évoque l'influence du concept de taille identifie différentes unités de mesure (chiffres d'affaires, nombre de paliers hiérarchiques, etc.). Pour les fins de notre recherche, l'analyse de divers indices propres au secteur municipal a permis d'isoler six unités de mesure associées à la taille, soit : les revenus locaux, l'évaluation foncière, la richesse foncière absolue, la population, les dépenses totales et l'évaluation foncière commerciale.

Les résultats de l'analyse factorielle varimax présentés au tableau 1 montrent que les pointages factoriels dégagés pour l'ensemble des variables du construit de taille (facteur 1) sont tous supérieurs à 0,90, ce qui confirme de façon non équivoque la pertinence de ce regroupement d'indices ($\alpha > 0,90$). Cette mesure de taille constitue un regroupement particulier au secteur municipal, car elle regroupe sous le même concept des mesures de taille pure, de dépenses, de revenus et d'évaluation foncière. Les diverses dimensions du concept témoignent des besoins financiers (revenus et dépenses) et des besoins en termes d'infrastructures nécessaires (évaluation foncière) lorsque la population d'une municipalité augmente.

Mesure de la capacité de payer

En ce qui a trait au secteur municipal, la santé financière d'une municipalité demeure liée à la possibilité de transférer les coûts d'exploitation. Or, nos analyses indiquent que dans le secteur municipal cette capacité de payer est reflétée par trois concepts distincts, soit l'exploitation fiscale, le niveau de disponibilité fiscale et les revenus régionaux.

Le regroupement relatif à l'*exploitation fiscale* (facteur 2) permet de cerner le degré selon lequel une municipalité exploite son assiette fiscale. Dans un premier temps, le niveau des taxes perçues constitue l'indice reflétant le phénomène d'utilisation du pouvoir de taxation. De plus, trois aspects liés à l'effort fiscal reflètent la dynamique interne et externe et complètent ce concept. D'une part, les indices d'effort fiscal régional et total témoignent du fardeau fiscal imposé en indiquant la proportion des revenus de taxation interne et régionale. D'autre part, l'indice général d'effort fiscal indique, face au secteur municipal en général, jusqu'à quel point l'organisation exploite son assiette fiscale. L'analyse de fiabilité montre un niveau de cohérence interne élevé pour le construit d'exploitation fiscale ($\alpha = 0,82$).

Le second axe, qu'on peut associer à la *disponibilité fiscale* (facteur 3), regroupe trois indices. Premièrement, à l'externe, l'indice de richesse foncière évalue la position relative de la municipalité face au secteur en général. D'autre part, l'indice de richesse par habitant témoigne de la richesse absolue des contribuables d'une municipalité. Finalement, une variable externe de dépenses par habitant vise à évaluer le niveau des dépenses d'une municipalité comparativement à l'ensemble du secteur. L'analyse factorielle concrétise la viabilité de cette association, l'ensemble des pointages factoriels sont tous supérieurs à 0,89 (tableau 1). Par ailleurs, les résultats de l'analyse factorielle confirment l'à-propos de ce regroupement d'indices. Nous avons observé un indice Cronbach alpha de l'ordre de 0,85.

TABLEAU 1
 Résultats de l'analyse factorielle des variables
 de la taille et de la situation financière

INDICES	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3	FACTEUR 4
	Taille	Exploitation fiscale	Disponibilité fiscale	Revenus régionaux
Revenus locaux	0,995	0,055	0,075	-0,013
Évaluation foncière	0,994	-0,111	0,083	0,003
Rich. fonc. absolue	0,994	0,021	0,092	0,012
Population	0,994	0,050	0,035	0,016
Dépenses totales	0,993	0,061	0,077	0,058
Éval. commerciale	0,982	-0,014	0,144	-0,016
	$\alpha = 0,90$			
Effort fiscal régional	0,077	0,888	0,049	0,104
Effort fiscal	0,015	0,868	-0,294	0,094
Taux de taxation	0,081	0,710	-0,227	-0,123
		$\alpha = 0,82$		
Richesse foncière	0,112	-0,261	0,941	-0,119
Richesse/habitant	0,096	-0,312	0,901	-0,115
Dépenses par habitant	0,189	0,167	0,891	0,319
			$\alpha = 0,85$	
Contribution régionale	0,022	0,074	0,132	-0,848
Dépenses/100 \$ richesse	0,038	0,618	0,056	0,661
				$\alpha = 0,54$
Valeur propre	5,4	3,2	2,7	1,2

La troisième dimension de la capacité de payer reflète les *revenus régionaux*. Ce concept représente la part relative des dépenses que doivent assumer les citoyens au niveau local. Deux indices ont été utilisés pour mesurer ce construit (facteur 4), soit la contribution régionale et les dépenses proportionnelles à l'assiette fiscale (dépenses / 100 \$ richesse foncière). L'indice de cohérence interne observé est cependant faible, soit 0,54.

Finalement, les *variables générales* étudiées incluent une mesure d'isolement géographique (distance en kilomètres de Montréal), une mesure de capital humain (années de service), une mesure de structure d'emploi (nombre de classes prévues) et deux mesures d'équité externe (salaire moyen du secteur parapublic et du secteur public de la région).

LES RÉSULTATS

Le tableau 2 présente les résultats des corrélations entre les diverses variables étudiées. À l'observation de ces résultats, il ne semble pas exister de problèmes de multicollinéarité majeurs. Les corrélations entre les variables indépendantes varient entre 0,04 et 0,49.

Le tableau 3 présente les résultats des analyses de régression multivariées. On constate que le modèle permet d'expliquer 47 % des variations du salaire de base, 35 % des variations sur le plan des avantages sociaux et 41 % des variations en matière de rémunération globale.

Les résultats montrent que la taille s'avère l'indicateur prévisionnel le plus influent à l'intérieur de la dynamique de la rémunération des cols bleus municipaux. En matière de rémunération globale, la taille exerce une forte influence positive ($\beta = .35$, $p \leq .001$) et permet d'expliquer près de 12 % de la variance ($f = 5.3$, $dl = 1$, $p \leq .05$). L'influence de la taille est beaucoup plus importante lorsqu'on isole la dimension salariale. En effet, la taille permet d'expliquer à elle seule 24 % de la variance du salaire de base ($f = 14.4$, $dl = 1$, $p \leq .001$). Par contre, les résultats révèlent que la taille n'aurait aucune influence sur l'enveloppe des avantages sociaux.

En ce qui a trait aux dimensions de la capacité de payer, le construit de richesse (disponibilité fiscale, $\beta = .31$, $p \leq .01$) et la mesure de revenus régionaux ($\beta = .38$, $p \leq .01$) apportent une contribution indépendante significative à l'explication du salaire de base. Le premier facteur explique plus de 9 % de la variance salariale ($F = 12.3$, $dl = 1$, $p \leq .0001$) tandis que le second explique plus de 14 % de la variance ($F = 13.4$, $p \leq .001$). Il importe de noter qu'aucun des construits de la capacité de payer n'est relié aux avantages sociaux. En fait, la gamme des avantages sociaux qu'on retrouve dans les municipalités étudiées n'est influencée ni par la taille, ni par la capacité de payer.

Selon les résultats que nous avons obtenus, il n'existerait pas de relation entre le degré d'isolement régional et le salaire. Il n'en est toutefois pas de même pour les avantages sociaux. Nos analyses révèlent que plus une municipalité est éloignée des grands centres urbains, en l'occurrence de Montréal, plus l'enveloppe des avantages sociaux est importante ($B = .33$, $p > .05$). La variable « isolement régional » permet d'expliquer plus de 15 % des variations observées sur le plan des avantages sociaux.

En ce qui a trait à l'équité externe, l'influence du salaire parapublic n'est circonscrite qu'aux avantages sociaux, mais permet néanmoins d'expliquer 12 % de la variance ($F = 5.1$, $p \leq .01$). En effet, les résultats suggèrent la présence d'une relation linéaire négative ($\beta = -.35$, $p \leq .05$), plus le salaire régional est élevé, moins la municipalité tend à offrir une gamme généreuse d'avantages sociaux. Finalement, nos analyses révèlent que l'ancienneté a une

TABLEAU 2
Résultats de l'analyse de corrélations entre les variables étudiées

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 RÉMUNÉRATION GLOBALE	1,0											
2 SALAIRE	,53**	1,0										
3 AVANTAGES SOCIAUX	,71**	-,22	1,0									
4 TAILLE	,36*	,47**	,03	1,0								
5 STRUCTURE EMPLOI	,05	,06	,01	-,24	1,0							
6 EXPLOITATION FISCALE	-,04	-,22	,13	-,10	,14	1,0						
7 DISPONIBILITÉ FISCALE	,30	,49**	-,07	,10	,04	-,47*	1,0					
8 REVENUS REGIONAUX	,08	,32	-,23	,02	-,04	-,02	,22	1,0				
9 SALAIRE PARAPUBLIC	-,33	-,11	-,28	-,24	,20	,18	,07	-,08	1,0			
10 SALAIRE PUBLIC	-,04	-,08	,01	-,05	-,03	,18	,09	-,41**	-,04	1,0		
11 ISOLEMENT GÉOGRAPHIQUE	,15	-,22	,35*	-,21	-,35	,32	-,22	-,18	-,19	,25	1,0	
12 ANCIENNETÉ	,36*	,18	,25	-,07	,35	,14	,31	,12	,27	,06	-,11	1,0

* p < ,01

** p < ,05

TABLEAU 3
 Résultats de l'analyse de régression multiple entre les prédicteurs et les variables de rémunération

	RÉMUNÉRATION GLOBALE			SALAIRE			AVANTAGES SOCIAUX		
	β	R ²	T	β	R ²	T	β	R ²	T
TAILLE	,35 *	12 %	2,2	,35 **	24 %	2,8	,07	-	,57
EXPLOITATION FISCALE	,18	-	,70	,02	-	,89	-,22	-	,99
DISPONIBILITÉ FISCALE	,16	-	,36	,31 **	9 %	2,5	-,15	-	,41
REVENUS RÉGIONAUX	,01	-	,60	,38 **	14 %	3,19	-,23	-	,12
STRUCTURE D'EMPLOI	-,14	-	,12	,09	-	,46	-,01	-	,57
SALAIRE PUBLIC	-,15	-	,89	,03	-	,75	,06	-	,39
SALAIRE PARAPUBLIC	,13	-	,09	,09	-	,42	-,35 **	12 %	2,5
ISOLEMENT GÉOGRAPHIQUE	,41 *	15 %	2,59	,06	-	,61	,33 ***	15 %	2,4
ANCIENNETÉ	,46 *	14 %	2,86	,17	-	,60	,36 **	8 %	2,6
R ² ajusté		41 %			47 %			35 %	

p < ,001 *

p < ,01 **

p < ,05 ***

influence positive et déterminante sur les avantages sociaux ($\beta = .36$, $p \leq .05$, $R^2 = 8\%$) et la rémunération globale ($\beta = .46$, $p \leq .01$, $R^2 = 14\%$). Finalement, nos résultats n'ont pas permis de vérifier l'influence de l'étendue de la structure d'emploi sur les facettes de la rémunération que nous avons étudiées.

DISCUSSION

L'objet principal de cette recherche était de cerner les déterminants de la rémunération d'un groupe d'employés œuvrant dans le secteur municipal. Plus spécifiquement, notre étude visait à vérifier dans quelle mesure les facettes de leur rémunération étaient liées à la capacité de payer et à la taille de leur organisation. Nos résultats suggèrent que le modèle néo-classique (capacité de payer) et le modèle managérial (taille) ne sont pas nécessairement exclusifs; les deux thèses peuvent coexister. Cependant, les fondements de l'école managérialiste (taille) reçoivent un soutien beaucoup plus solide. En effet, la taille des municipalités permet d'expliquer à elle seule plus de 24 % de la variance du salaire de base. Des analyses plus raffinées ont en outre montré une progression de l'indice salarial à travers les diverses strates de population. Ces résultats confirment l'influence de la taille observée dans diverses études en milieu municipal (Erhenberg et Goldstein 1975; Cousineau 1982; Dusseault 1979; Erhenberg 1973; Schmenner 1973). Quant aux mesures de la capacité de payer, bien que leur contribution globale soit inférieure au facteur « taille », celles-ci permettent néanmoins d'expliquer plus de 23 % de la variance salariale des cols bleus des municipalités québécoises.

Dans cette étude, trois dimensions reliées à la capacité de payer ont été explorées, à savoir la richesse (disponibilité fiscale), l'effort fiscal (exploitation fiscale) et les revenus régionaux. Dans le secteur municipal, la richesse foncière constitue sans doute un élément essentiel de la capacité de payer car elle représente la possibilité de transférer les coûts. Dans notre étude, cette dimension de la capacité de payer s'est avérée un élément important de la détermination des salaires de base, ce qui permet de soutenir les arguments avancés par les néo-classiques (Schmenner 1973; Kochan et Wheeler 1975; Cousineau 1982). On se rappellera que Cousineau avait observé une croissance salariale de 3,60 \$ par tranche de 1000 \$ dollars d'évaluation foncière chez les policiers. Point intéressant à souligner, plusieurs de ces études ont utilisé comme déterminant de la performance financière les données de l'évaluation foncière. Or, les résultats de nos analyses factorielles (tableau 1) révèlent que l'évaluation foncière se positionne sur le facteur de taille plutôt que sur un des facteurs liés à la santé financière d'une municipalité. De façon générale, l'évaluation foncière croît avec la taille d'une municipalité, car elle représente les infrastructures résidentielles, commerciales et industrielles nécessaires aux

besoins fondamentaux de la population. Il est normal que ces besoins augmentent avec le niveau de population. Cependant, cet indice ne constitue pas nécessairement un indice de richesse, car la demande pour des services et les problèmes supplémentaires engendrés par le phénomène d'urbanisation exercent des pressions supplémentaires importantes sur les dépenses de ces municipalités. Les variables utilisées dans les études spécifiques du secteur municipal peuvent avoir ainsi engendré un phénomène de gonflement artificiel des enveloppes foncières. Le construit de richesse municipale (disponibilité fiscale) développé dans notre étude minimise ce type d'interférence. En retenant l'indice de richesse foncière par habitant, nous éliminons le phénomène de croissance arithmétique attribué à l'évolution de la population et nous identifions la part réelle de richesse attribuable à chacun des citoyens d'une municipalité. En ce sens, nous évaluons véritablement les possibilités de transférer les coûts associés à la capacité de payer. Il ne suffit pas d'être privilégié en matière de richesse par habitant pour statuer sur la santé financière d'une municipalité. Il est important de relier la richesse et les dépenses municipales. À cet égard, les résultats de nos analyses factorielles démontrent la convergence des indices de richesse et de dépenses. En pratique, ce phénomène indique que les municipalités les plus riches par habitant s'offrent soit une plus grande variété de services, soit des services de meilleure qualité, car leur niveau de dépenses respectives est plus élevé.

Le second aspect du concept de capacité de payer propre au secteur municipal concerne le niveau d'effort fiscal (exploitation fiscale) imposé par une municipalité. Afin d'évaluer la véritable capacité de payer d'une municipalité, il ne suffit pas de connaître uniquement les revenus qui sont représentés par la richesse; on doit aussi analyser la façon dont la municipalité exploite son assiette fiscale. À cet égard, nos résultats confirment l'agrégation de plusieurs variables représentant l'effort fiscal qu'impose une municipalité à ses contribuables (tableau 1). Ces résultats sont intéressants, car ils regroupent différents éléments inhérents à la capacité de taxation. Toutefois, notre recherche révèle que cette dimension de la capacité de payer n'a aucune influence significative sur la rémunération. Cela contredit les résultats de recherches antérieures qui avaient établi une relation significative entre les salaires et le taux de taxation prescrit par une municipalité (Kochan et Wheeler 1975; Schmenner 1973). L'existence d'une forte relation d'interdépendance entre le concept de richesse et celui d'effort fiscal ($r = -0,47$, $p \leq 0,01$) peut sans doute avoir contaminé la teneur de nos résultats. En effet, les municipalités les plus riches semblent utiliser de façon moins intense leur capacité de taxation, ce qui expliquerait en partie pourquoi les composantes de la rémunération ne sont pas reliées de façon significative au concept d'effort fiscal. La relation négative entre la croissance de l'enveloppe de rémunération et l'effort fiscal semble conforme à la théorie de l'utilité des contribuables, car ce sont ces derniers qui financent les services

municipaux. À cet égard, des taxes élevées agissent sans doute comme un élément modérateur.

La troisième dimension de la capacité de payer relève de la contribution régionale. Nos résultats montrent l'existence d'une relation positive relativement forte entre les revenus régionaux et le salaire de base. Cette dimension de la capacité de payer explique plus de 14 % des variations du salaire de base. Ces résultats apparaissent *a priori* contradictoires. La logique relative à la théorie d'utilité suggère qu'une forte contribution régionale au fardeau fiscal aurait un effet réducteur sur la rémunération. Nos résultats suggèrent le contraire. Des analyses plus poussées montrent que cette relation s'amplifie de façon inversement proportionnelle à la taille. Les municipalités de taille restreinte semblent offrir des salaires moins élevés, réduisant ainsi l'importance de la variable salariale à l'intérieur de la relation. Il importe de souligner que les municipalités rurales bénéficient dans une moins grande mesure des investissements en infrastructures gouvernementales, limitant du même coup la part tenant lieu de taxes à l'intérieur de l'assiette fiscale. De plus, les niveaux d'évaluation foncière commerciale et industrielle sont proportionnellement moins élevés au sein des petites municipalités, réservant aux contribuables une plus forte proportion de l'assiette fiscale.

Notre recherche a aussi montré la pertinence d'inclure dans le modèle des déterminants salariaux certaines caractéristiques environnementales. Nos résultats démontrent l'existence d'une relation positive entre l'enveloppe des avantages sociaux et l'éloignement des grands centres urbains. Ces résultats confirment les recherches de Erhenberg et Goldstein (1975) et de Freud (1974) à l'égard de l'influence des grands centres sur la détermination des politiques salariales. Cet accroissement de l'enveloppe des avantages sociaux en région reflète possiblement des besoins supplémentaires occasionnés par l'éloignement. Le désengagement de l'État en matière de programmes sociaux, les difficultés pour l'appareil gouvernemental de maintenir une qualité équivalente de services (santé, éducation, etc.) ainsi que les besoins issus des obligations sociales ou familiales causées par l'éloignement géographique sont sans doute à la base de ce phénomène. Ces obligations requièrent probablement des déplacements plus fréquents et des absences de plus longues durées pour avoir accès à divers services spécialisés concentrés dans les grands centres (hôpitaux, services gouvernementaux). En outre, en région, les municipalités sont souvent perçues comme des leaders en matière de détermination salariale. Et comme les avantages sociaux sont difficilement quantifiables en termes financiers, cet aspect de la rémunération est parfois perçu comme peu coûteux, en raison notamment de la possibilité d'étaler les coûts sur de longues périodes de temps et entre les employés qui peuvent bénéficier de ces avantages. Cela conduit les organisations municipales à croire qu'il est plus rentable sur le plan politique de bonifier l'enveloppe des avantages sociaux que de hausser les niveaux de

salaires (Downs 1957; Dusseault 1979; Fogel et Lewin 1976). Il se peut aussi que les entreprises implantées en région exercent de plus fortes pressions sur les élus municipaux pour éviter que la politique de rémunération de leur municipalité engendre une spirale inflationniste des salaires.

En ce qui a trait à l'effet de la structure d'emploi, nos résultats révèlent que le nombre de classes d'emploi prévues par la structure n'a que peu d'influence sur les dimensions de la rémunération. Cela peut être attribuable au fait que nous étions en présence d'un système de rémunération où le taux unique était privilégié. Les écarts salariaux entre les classes sont alors plus faibles que ceux d'une structure salariale comportant plusieurs échelons au sein même d'une classe de salaire, réduisant ainsi la variance entre les salaires. L'ancienneté s'est avérée pour sa part un déterminant important de l'enveloppe des avantages sociaux. Ce résultat s'explique sans doute par la nature du processus d'accès aux divers péculés de congés. Ordinairement, l'ancienneté constitue le critère de progression généralement reconnu, et notamment en matière de congés annuels. Par ailleurs, l'absence de relation entre le salaire de base et l'ancienneté peut s'expliquer par la nature des politiques d'augmentation des salaires dans les municipalités étudiées. En l'absence de fourchettes salariales, le critère d'ancienneté n'est par conséquent pas ou peu reconnu.

Finalement, en ce qui a trait à l'influence du concept d'équité externe, rendu opérationnel par deux mesures, le salaire régional payé par la fonction publique et le salaire payé par les organismes parapublics à l'échelle des régions, notre étude révèle qu'il existe une relation négative entre le salaire de référence externe et l'enveloppe des avantages sociaux d'une municipalité dans une région donnée. Cependant, il faut demeurer prudent face à ces résultats étant donné que la mesure du salaire urbain n'est pas reliée d'une façon significative au salaire de base. On sait toutefois que la dynamique des salaires est généralement très différente entre les divers groupes d'employés. Par exemple, l'étude de Dornstein (1988) a montré que les employés qui sont dans une faible position salariale tendent à utiliser des référents similaires. Or, le groupe que nous avons étudié est composé essentiellement d'employés manuels, alors que les organismes parapublics et publics, et sur lesquels se fondent nos données de marché externe, emploient différentes catégories d'emploi (cadres, professionnels, bureau). Il est possible que les comparaisons externes qui ont été utilisées étaient plus ou moins pertinentes.

CONCLUSION

Cette étude a montré que le salaire de base des employés manuels municipaux était influencé principalement par la taille de la municipalité et, dans une moins grande mesure, par le niveau de richesse et les revenus régionaux.

L'enveloppe des avantages sociaux n'est pour sa part influencée ni par la taille, ni par la capacité de payer. Cette facette de la rémunération est influencée plutôt par des facteurs environnementaux tels que l'éloignement géographique, le marché des salaires externes et par l'ancienneté.

Cette recherche comporte toutefois un certain nombre de limites. Premièrement, il est possible que les postes repères qui ont servi à établir la rémunération ne soient pas totalement représentatifs de l'ensemble des postes manuels du secteur municipal. En second lieu, en ce qui a trait aux avantages sociaux, notre analyse a été restreinte aux principaux pécules de congés généralement répertoriés dans les conventions collectives. Divers autres aspects, comme par exemple les régimes de retraite, les régimes d'assurances collectives, les clauses de sécurité syndicale, les primes vestimentaires et la sécurité d'emploi, n'ont pas été pris en considération. En troisième lieu, il importe de souligner que la mesure du concept d'isolement géographique a été limitée au centre urbain de Montréal. Diverses agglomérations à caractère régional (Hull, Québec, Sherbrooke, etc.) peuvent également avoir une influence sur la rémunération. En ce qui a trait à l'échantillon, toutes les villes de 50 000 habitants et plus ont été retenues. Ce choix à notre avis ne limite pas la généralisation des résultats, étant donné que pour les strates inférieures nous avons recouru à une technique d'échantillonnage probabiliste (tirage aléatoire) et établi une pondération relative au pourcentage réel de la population par strates. Aussi, il est possible que notre mesure d'équité externe ne reflète pas la globalité de la dynamique des salaires externes du secteur privé et public. Finalement, notre recherche n'a pas pris en considération l'influence de l'affiliation syndicale. La prise en compte de cette variable nous permettrait de voir si les idéologies syndicales respectives ont une influence sur les politiques salariales des municipalités québécoises. Malgré ces limitations, notre recherche a permis de développer des concepts de capacité de payer et de taille propres au secteur municipal au Québec. Le développement de tels concepts a comme avantage de restreindre les problèmes de covariance répertoriés dans les études antérieures et de faciliter les comparaisons entre les résultats des recherches. De plus, ces résultats peuvent être utiles aux praticiens car ils fournissent une base d'analyse et d'argumentation dans le cadre du processus de négociation collective. Ces informations, croyons-nous, permettront de mieux ajuster les politiques salariales des municipalités aux caractéristiques spécifiques de chacune des organisations et de prendre en considération la véritable capacité sociale et économique de rémunérer les fonctionnaires municipaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Analyse budgétaire des municipalités*. 1989. Québec : Les publications du Québec.
- Analyse financière des municipalités*. 1989. Québec : Les publications du Québec.
- BACCIGALUPO, A. 1981. *Les administrations municipales québécoises*. Montréal : Agence d'Arc.
- BEAUMOL, W.J. 1959. *Business Behavior, Value and Growth*. New York : Macmillan.
- BEAUCAGE, A. 1985. « Analyse économique de la détermination des salaires des policiers de la Ville de Hull ». Expertise d'arbitrage de convention collective, document non publié.
- BECKER, G.S. 1964. *Human Capital*. New York : Columbia University Press.
- BROWN, C. et J.L. MEDOFF. 1989. « The Employer Size Effect ». *Journal of Political Economy*, vol. 97, n° 5, 1027-1059.
- CISCHEL, D. et T. CARROLL. 1980. « The Determinant of Executive Salaries : An Econometric Survey ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 62, n° 1, 7-13.
- Code canadien de description des fonctions*. 1988. Ottawa : Approvisionnement et services Canada.
- COUSINEAU, J.M. 1982. *La détermination des salaires des policiers municipaux au Québec*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, cahier 8235.
- CRAYPO, C. 1986. *The Economics of Collective Bargaining*. Washington, D.C. : Bureau of National Affairs.
- DOWNES, A. 1957. *An Economic Theory of Democracy*. New York : Harper and Row.
- DORNSTEIN, M. 1988. « Wage Reference Groups and their Determinants : A Study of Blue-Collar and White-Collar Employees in Israel ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, n° 3, 221-233.
- DUSSEAULT, F. 1979. *La détermination des salaires dans le secteur public municipal*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, cahier 7938.
- ERHENBERG, R. et G. GOLDSTEIN. 1975. « A Model of Public Sector Wage Determination ». *Journal of Urban Economics*, vol. 2, n° 3, 223-245.
- ERHENBERG, R. 1973. « Municipal Government Structure Unionization, and the Age of Fire Fighters ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 27, n° 1, 36-48.
- EVANS, D. et H. LEIGHTON. 1988. « Why Do Smaller Firms Pay Less? ». *Journal of Human Resources*, vol. XXIV, n° 2, 299-318.
- FOGEL, W. et D. LEWIN. 1974. « Wages Determination in the Public Sector ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 27, n° 3, 410-431.
- FREUND, J.L. 1974. « Market and Unions Influences on Municipal Employee Wages ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 27, n° 3, 391-404.
- GROSHEN, E.L. 1988. « Why Do Wages Vary Among Employers? ». *Economics Review*, vol. 24, n° 1, 19-38.
- HENEMAN, H.G. 1985. « Pay Satisfaction ». *Research in Personnel and Human Resource Management*. G. Ferris et K. Roland, dir. Greenwich : JAI Press, vol. 3, 115-139.

- HUNTER, W. et C. RANKIN. 1988. « The Composition of Public Sector Compensation : The Effects of Unionization and Bureaucratic Size ». *Journal of Labor Research*, vol. IX, n° 1, 29-42.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (IRIR). 1993. *Neuvième rapport sur les constatations de l'IRIR*. Montréal : IRIR.
- KOCHAN, T.A. et H.N. WHEELER. 1975. « Municipal Collective Bargaining ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 29, n° 1, 44-66.
- LESTER, R. 1967. « Pay Differential by Size of Establishment ». *Industrial Relations*, vol. 7, n 1, 57-67.
- Local Government Employment*. Ottawa : Statistique Canada, catalogue 72-009.
- MASTERS, S. 1969. « An Interindustry Analysis of Wages and Plant Size ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 51, n° 3, 341-345.
- MELLOW, W. 1982. « Employer Size and Wages ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, n° 3, 495-501.
- MILKOVICH, G.T. et J.M. NEWMAN. 1993. *Compensation*. 4th ed. Homewood : Irwin.
- PARSLEY, C.J. 1980. « Labor Union Effects of Wage Gains : A Survey of Recent Literature ». *Journal of Economic Literature*, vol. 18, n° 1, 1-32.
- Répertoire des municipalités du Québec*. 1990. Québec : Les publications du Québec.
- SCHMENNER, R.W. 1973. « The Determination of Municipal Employee Wages ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 55, n° 1, 83-90.
- WELLINGTON, H. et R. WINTER. 1971. *The Unions and the Cities*. Washington, D.C. : Brooking Institution.

The Determinants of Blue-Collar Employees' Compensation in Québec Municipalities

This article pursues three objectives: (a) to determine the global compensation for unionized, municipal, blue-collar employees — a category of workers only rarely studied up to now; (b) to develop a construct capable of measuring the municipal sector's size and capacity to pay; and (c) to determine the main predictors of the compensation for these municipal employees. The model for determining salaries is designed to measure the following dimensions: size and capacity to pay; job structure; human capital (seniority); external equity; and regional isolation.

Our research allowed us to isolate six units of measurement linked to size: local income; real estate evaluation; absolute property value; population; total municipal expenditures; and commercial property evaluation. The results of the factorial (varimax) analysis show the coefficients of the size-linked variables (factor 1) to exceed 0.90. The measurement of size used here is peculiar to the municipal sector since it groups under the same concept measurements for population, expenditures, income, and property evaluation.

As concerns the capacity to pay, a municipality's financial status is generally linked to its capacity to transfer operating costs. Our analyses indicate that in the municipal sector this capacity is reflected in three distinct concepts: *fiscal yield*; *tax base*; and *regional income level*. The fiscal-yield construct, which is composed of four indicators (factor 2, $\alpha = 0,82$), assesses the yield a municipality manages to obtain from its tax base. The tax-base construct is composed of three indicators (factor 3, $\alpha = 0,85$) linked to the wealth of the municipality. Finally, regional income, the last dimension of the capacity to pay, reflects the relative share of expenditures borne by local citizens (factor 4).

The general variables studied include a measurement of geographical isolation (distance in kilometres from Montreal); a measurement of human capital (years of service); a measurement of job structure (number of job categories); and a measurement of external equity (average salary in the region's public and parapublic sector).

This study is exclusively concerned with Québec's municipal sector. A total of 60 Québec municipalities were selected for analysis. Two aspects of compensation were explored, base salary and fringe benefits. Data on compensation were gathered by means of an exhaustive review of collective agreements. The bench-mark method was used to measure the base salary. Four blue-collar jobs were chosen as bench marks: (a) general worker; (b) dump truck driver; (c) operator of snow removal equipment and heavy machinery; and (d) vehicle mechanic. We calculated an average salary based on the wage schedules appended to collective agreements. As for fringe benefits, we decided to look at the package for the major holidays generally listed in the collective agreements. Four categories of holidays were selected: leave for social obligations; annual vacations; statutory holidays; and sick leave.

Results show that the model will explain 47% of the variations in base salary; 35% of the variations in fringe benefits; and 41% of the variations in overall compensation. As concerns overall compensation, size exerts a strong positive influence and explains 12% of the variance. The influence of size is much stronger when the salary dimension is isolated. In fact, 24% of the variance in the base salary is explained by size alone. On the other hand, it would appear from the results that size has no influence on the fringe-benefit package.

As for the capacity to pay, wealth (tax basis) and regional income explain respectively 9% and 14% of the variance in salary. It is important to note that none of the capacity-to-pay constructs is linked to fringe benefits. The range of fringe benefits found in the municipalities studied is influenced neither by size, nor by the capacity to pay.

Based on the results we obtained, there does not appear to be any relationship between the degree of regional isolation and the base salary. This is, however, not the case for fringe benefits. Our analyses reveal that the farther removed a municipality is from large urban centres (in this case Montréal) the bigger the fringe-benefit package. The "regional isolation" variable explains more than 15% of the variations observed for fringe benefits. With regard to external equity, even though the influence of urban salaries is confined to fringe benefits, it still explains 12% of the variance. Results suggest a negative linear relationship, the higher the regional salary, the less likely

municipalities are to offer generous fringe benefits. Our analyses also reveal that seniority has a positive and determining influence on fringe benefits ($R^2 = 8\%$) and on global compensation ($R^2 = 8\%$). Finally, it was not possible from our analyses to ascertain what influence the *range of the job structure* might have on the facets of compensation studied.

In sum, our results suggest that the neoclassical model (capacity to pay) and the managerial model (size) are not necessarily mutually exclusive; the two theses can coexist. However, the tenets of the managerialist school (size) receive more solid support. This study has shown that the base salary of municipal blue-collar workers is mainly influenced by the size of the municipality and, to a lesser degree, by wealth and regional income. The fringe-benefit package is influenced neither by size, nor by the capacity to pay. This facet of compensation is influenced instead by environmental factors such as geographical remoteness, average regional salary, and seniority.

GESTION

Revue Internationale de Gestion

Volume 19, n° 2

mai 1994

Directeur et rédacteur en chef : Laurent Lapierre

Politique éditoriale. Note du rédacteur en chef. Résumés.

Articles généraux

Les nouveaux rôles de la planification, des plans et des planificateurs – Henry Mintzberg. *Vers un modèle de management européen multiculturel* – Thierry Picq. *L'émergence des femmes de pouvoir, l'exemple des femmes chefs d'entreprises du Nord de la France* – Guy Olivier. *Le prochain défi des dirigeants : éthique et environnement* – Diane Frappier et Jean Nollet. *Gérer l'incertitude dans les projets de développement de systèmes d'information* – Carmen Bernier et Suzanne Rivard.

Habilités de direction

Diriger sans s'excuser – Roland Arpin.

Dossier : travail-famille

Concilier travail et famille – Marie-Françoise Marchis-Mouren. *L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations* – Sylvie St-Onge, Gilles Guérin, Renée Trottier, Victor Haines et Manon Simard. *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec* – Gilles Guérin, Sylvie St-Onge, Renée Trottier, Manon Simard et Victor Haines.

Revisions de livres pour les gestionnaires

Gestion. Revue internationale de gestion est publiée 4 fois l'an (février, mai, septembre et novembre) par l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Les bureaux de l'administration sont au 5255 av. Decelles, Montréal, Québec, H3T 1V6.

Abonnement annuel (4 numéros) au Québec (TPS et TVQ incluses) : 1 an : 39,96 \$, 2 ans : 64,80 \$, 3 ans : 84,24 \$ Autres provinces (TPS incluse) : 1 an : 37 \$, 2 ans : 60 \$, 3 ans : 78 \$ Autres pays : 1 an : 60 \$, 2 ans : 90 \$, 3 ans : 120 \$.